

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN LOISIR, CULTURE ET TOURISME

PAR
RICHARD PAULHUS

LA CONCERTATION INTERSECTORIELLE JEUNESSE LOCALE
LE CAS DE LA CONCERTATION JEUNESSE
HOCHELAGA-MAISONNEUVE

DÉCEMBRE 1999

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

REMERCIEMENTS

Je remercie M . Gilles Pronovost, professeur au département des sciences du loisir, mon directeur de mémoire, pour m'avoir si généreusement et habilement soutenu et dirigé dans cette exploration de la concertation jeunesse intersectorielle locale.

Des remerciements très spéciaux à Jennifer Tremblay pour sa lecture assidue et ses multiples corrections. Également à Messieurs Michel Bellefleur et Robert Soubrier, professeurs au département des sciences du loisir et de la communication sociale, pour avoir été des lecteurs et correcteurs attentifs.

Un grand merci aux membres de la Table de Concertation Jeunesse Hochelaga-Maisonneuve qui m'ont soutenu durant la collecte de données, sans qui, ce mémoire n'aurait pas été possible.

Enfin, un merci particulier à Danielle et à mes enfants pour leur soutien et leur patience.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	
Avant-propos	ii
Liste des tableaux	viii
Liste des encadrés	ix
Résumé	xi
Introduction	1
 CHAPITRE 1	
La concertation intersectorielle : concept et méthodologie	4
1.1 Émergence de la concertation jeunesse au Québec	5
1.2 Recension des écrits	8
1.3 Cadre d'analyse	16
1.4 Méthodologie	26
 CHAPITRE 2	
L'émergence	30
2.1 Contexte socio-historique	31
2.2 Données socio-démographique	34
2.3 Identification d'une problématique et les premiers échanges	37

2.4	Mobilisation et formation du regroupement	43
2.5	Conditions de réussite	50

CHAPITRE 3

La construction	58
3.1	La structure et les règles de fonctionnement	59
3.2	Le système de planification et d'action	73
3.3	Le contrôle et l'évaluation	86
3.4	Conditions de réussite	90

CHAPITRE 4

Le déploiement

4.1	Promotion de nouveaux services et d'événements	94
4.2	Changements apportés au réseau socio-communautaire du quartier	98
4.3	Obtention et gestion de ressources	101
4.4	Préparation de l'avenir	103
4.5	Conditions de réussite	105

CONCLUSION	109
------------	-------	-----

BIBLIOGRAPHIE	118
---------------	-------	-----

1. Générale
2. Documentation et archives

ANNEXES

1. Incorporation (lettres patentes)	125
2. Règlements généraux	130
3. Codes et procédures	140

Avant-propos

Avant d'entreprendre un mémoire sur la concertation jeunesse dans un quartier à Montréal il est de mise d'énoncer les raisons de ce choix et d'en comprendre l'importance pour le développement des jeunes, de la communauté et du loisir.

Dans les quinze dernières années, j'ai consacré ma vie professionnelle à la cause des jeunes, plus particulièrement aux adolescents. Du travail de rue à Longueuil, à la coordination des activités de loisirs jeunesse dans une région administrative de Montréal, en passant par les Maisons de jeunes, l'objectif central de mon intervention visait, essentiellement, de permettre aux jeunes d'acquérir le bagage nécessaire afin de faciliter leur intégration dans la communauté tout en tentant de modeler celle-ci pour créer les conditions favorables afin d'accueillir et de développer ces nouveaux citoyens. Cet objectif est très bien résumé par le titre «Préparer les jeunes au 21^{ème} siècle». ¹ En plus de cet objectif, j'ai travaillé à faire découvrir la richesse de l'ensemble du champ de loisir aux jeunes, aux divers intervenants et à la communauté en général. Il va de soi que mes interventions prenaient place surtout durant le temps libre des jeunes et le loisir était le moyen privilégié afin de rassembler cette cohorte particulière et lui donner accès à des loisirs de qualité répondant à leurs besoins tout en favorisant leur implication dans la communauté. Je dois avouer que je fut profondément influencé par l'approche préconisée par le Regroupement des Maisons de Jeunes du Québec (RMJQ) qui peut se résumer par rendre les jeunes des citoyens critiques, actifs et responsables. Cette philosophie influence encore grandement ma conception de l'intervention en loisir auprès de cette clientèle et a teinté mon choix de discipline universitaire et mon sujet de mon mémoire. Dans le système d'intervention préconisé par le RMJQ la concertation et les liens avec la communauté jouent un rôle prédominant afin de

¹ MEQ. *Préparer les jeunes au 21^{ème} siècle*, Rapport du groupe de travail sur le profil de formation au primaire et au secondaire, juin 1994.

favoriser la citoyenneté des jeunes. Mon mémoire porte sur les conditions de réussite de la concertation locale dans un quartier populaire de Montréal.

Depuis mon premier cours en maîtrise, à l'automne 1996, cette préoccupation face à l'adolescence s'est toujours retrouvée au centre de mes travaux. Lentement, mais inexorablement, le développement de la citoyenneté des jeunes durant leur temps libre a occupé la place centrale de mes recherches. Mon ambition première était de démontrer qu'avec une intervention bien adaptée et pouvant répondre aux besoins des jeunes, le loisir pouvait être un des outils de première ligne dans le développement de la citoyenneté des jeunes dans les différents quartiers montréalais. Déjà en 1962, Dumazedier entrevoyait l'importance du loisir pour les jeunes : «Quand la misère, la maladie, l'ignorance limitent sa pratique, il (le loisir) est présent comme un besoin impérieux, une valeur latente en tous les milieux, surtout chez les jeunes générations. »² En 1988, il allait même jusqu'à dire que «l'école parallèle tend à devenir une école du temps libre de plus en plus indépendante de l'école du travail scolaire. »³ Il ajoute que «C'est à l'adolescence que le temps de loisir est devenu particulièrement problématique : la majorité de cet âge ne vit pas seulement un "moratoire psychique" (Érickson) qui retarde ses responsabilités d'adulte, elle vit aussi une vie parallèle plus libre par rapport à la tutelle des parents et des maîtres dans le travail familial et scolaire »⁴ Selon Paré (1994c), le temps libéré chez les adolescents représente 50% de leur temps hebdomadaire et une étude sur les loisirs préférés des jeunes nous donnent des indices (loisirs pratiqués, préférence, temps consacré, etc.) sur l'occupation des jeunes durant ces temps spécifiques.⁵

² Dumazedier, Joffre, *Vers une civilisation du loisir ?*, Éd. Du Seuil, 1962, p.237.

³ Dumazedier, Joffre, Temps chôme, temps libre : une exigence accrue d'autoformation, *Loisir et Société*, vol.20, no.2, p.359.

⁴ Pronovost, Gilles et al., *Temps libre et modernité, Mélanges en l'honneur de Joffre Dumazedier*, PUQ et l'Harmattan, Québec, 1993, pp.369-370.

⁵ MEQ, *En vacances et à l'école, Les loisirs des élèves du secondaire*, rapport de recherche, 1994.

Au point de vue des caractéristiques psychologiques de l'adolescence, plusieurs chercheurs s'entendent pour dire que la formation de l'identité est l'acquisition majeure de cette période de vie. Cette acquisition doit s'actualiser, selon Rodgers⁶, en s'appuyant sur un processus qui comporte trois conditions : être capable de s'ouvrir sur l'expérience, reconnaître notre responsabilité sur nos décisions et agir en utilisant nos compétences acquises afin d'actualiser nos choix. En regardant de plus près les programmes de loisirs et les autres types d'interventions auprès des jeunes à Montréal, nous constatons que plusieurs programmes offrent aux adolescents des approches permettant ces acquisitions avec des slogans tel que : « Loisir Par et Pour les jeunes »⁷ « Des jeunes critiques actifs et responsables »⁸ « favoriser la citoyenneté des jeunes »⁹. Les résultats de ces différentes interventions sont dignes de mention. Il est notoire que ces interventions se sont adaptées aux besoins particuliers de leurs participants, mais isolées, les actions et les valeurs véhiculées par ces intervenants face aux jeunes pourraient se perdre dans une société en perpétuelle mouvance.

À la lecture de l'essai de Pascal Bruckner, « La tentation de l'innocence », la réflexion sur le développement de l'identité chez les jeunes prend un nouveau sens.

« Jusque là en effet les hommes s'entre-appartenaient à travers des réseaux de relations et de réciprocité qui les entravaient mais leur garantissaient aussi une condition et une place. Nul n'était vraiment indépendant, une série de devoirs et de services enlaçait chacun à ses proches, la sociabilité était riche et variée. L'aristocratie, disait Tocqueville, avait fait de tous les citoyens une longue chaîne qui remontait du paysan au roi : la démocratie brise la chaîne et met chaque anneau à part. L'éclatement des solidarités archaïques (du clan, du village, de la famille, de la région) va bouleverser cet état de fait. Dès lors qu'il est délié de toute obligation et se retrouve son propre guide sous le fanal de son entendement, l'individu perd du

⁶ Rodegrs in Morin P.C., Bouchard, S., *Introduction aux théories de la personnalité*, Gaëtan Morin éd., 1992.

⁷ Ville de Montréal, Service des sports, loisirs et du développement social, *Programme Jeunesse 2000*, Document d'information, 1990, p.23.

⁸ Regroupement des Maisons de Jeunes du Québec, Une Maison de jeunes, document de base, 1984.

⁹ Productions Jeun'Est, document de présentation, Montréal, 1997.

même coup l'assurance d'un lieu d'un ordre, d'une définition. En gagnant la liberté, il a perdu la sécurité, il est entré dans l'ère du tourment perpétuel.¹⁰

Selon plusieurs chercheurs-jeunesse les jeunes ont besoin de cette assurance d'un lieu, d'un ordre afin qu'ils puissent se développer sainement et se former une identité. Pour Madeleine Gauthier :

«Restituée dans sa dimension historique, l'expérience actuelle des jeunes apparaît comme la forme achevée de l'individualisme moderne dans ses contradictions : la polyvalence innovatrice pour les uns à côté de l'exclusion pour les autres, une plus grande autonomie pour certains, mais la perte de liens filiaux ou de solidarité pour plusieurs. »¹¹

Elle souligne dans un autre ouvrage que :

Pour avoir un portrait plus conforme aux réalités d'aujourd'hui, il serait important de tenir compte de la complexification des dynamiques familiales et sociales, ainsi que de la disparité des consensus sur les valeurs.¹²

Or, la construction de consensus sur les valeurs et leurs applications dans les multiples lieux de socialisation des jeunes dans un quartier, semblent devenir une voie à explorer afin de favoriser la cohérence communale nécessaire aux jeunes en quête d'identité. Cette quête pourrait être facilitée dans un quartier où les solidarités sont tissées serrées et assurent aux adolescents, ordre et sécurité dont ils ont besoin.

Selon Chamberland et al. (1996), les actions préventives et promotionnelles des problèmes sociaux auprès des jeunes et de leurs familles doivent s'inscrire :

¹⁰ Bruckner, Pascal, *La tentation de l'innocence*, Grasset et Fasquelle éd., 1995, Paris, 1995, p.22-23.

¹¹ Gauthier, Madeleine, *Une société sans les jeunes ?*, IQRC, 1994.

Dans des rapports d'interdépendances avec d'autres ressources de la communauté en terme de partage des ressources, mais aussi en terme de planification commune et d'alliances stratégiques allant jusqu'à la création de rapports de force.¹³

Des différents mécanismes dont se sont dotés les quartiers montréalais pour répondre à cet impératif consensuel auprès des jeunes, la concertation est, sans contredit, la plus répandue. À Montréal il y a plus d'une quinzaine de Tables de concertation jeunesse et plusieurs autres regroupements travaillant sur des problématiques spécifiques, telles : toxicomanie, emploi et autres. Peter Benson¹⁴ a démontré l'impact positif que peut avoir la concertation dans une communauté sur la diminution des facteurs à risque chez les jeunes, plus la communauté s'articule et se concerte autour des besoins des jeunes, plus les indices de délinquance, de décrochage scolaire et sociale, de comportements antisociaux et les autres facteurs de risque chez les jeunes sont à la baisse. De plus (Gagnon, 1995), rappelle les fondements et les mandats de la municipalité dans la communauté :

En 1979, le Livre blanc sur le loisir consacrait la municipalité maître d'œuvre du développement et de l'organisation du loisir au niveau local. Rappelons les grandes lignes du mandat municipal qui y était décrit :

- La nécessité de consulter les citoyens quant aux choix des priorités locales de développement du loisir ;
- L'appui aux initiatives du milieu et aux groupes locaux et l'offre de ressources d'animation nécessaires à leur action ;
- Le développement d'outils d'information pour le citoyen ;

¹² **Gauthier, M. et Bernier, L.**, *Les 15-19 ans : Quel présent ? Vers quel avenir ?* IQRC, 1997.

¹³ **Ministère du développement des ressources humaines Canada**, *Promotion du bien-être et prévention des problèmes sociaux chez les jeunes et leurs familles : Portrait de pratiques et d'analyse des conditions de réussite*, Rapport final, , Montréal, nov. 1996, p.92.

¹⁴ **Benson, Peter L.**, *All kids are our kids, What communities must do to raise caring and responsible children and adolescents*, Jossey-Bass Publishers, San-Francisco, 1997.

- La concertation entre tous les partenaires du milieu ;
- L'aménagement et la gérance des espaces et des équipements de loisir. ¹⁵

Ces mandats des municipalités sont réaffirmés par le Gouvernement du Québec dans le document «Pour un partenariat renouvelé»¹⁶ et la concertation entre les intervenants en loisir et les autres intervenants jeunesse des quartiers est un des moyens privilégiés afin d'actualiser un partenariat solide en faveur des jeunes.

Donc, c'est en tenant compte de ces différents éléments que j'ai décidé d'entreprendre une recherche sur le processus de constitution, de mise en œuvre et de développement de la concertation jeunesse locale. J'ai la conviction que ce processus est un des éléments clés du développement de la citoyenneté des jeunes et il peut contribuer à insérer le loisir dans la trame de développement social à Montréal.

¹⁵ **Gagnon, Pierre**, *Le loisir : un défi de société-une réponse aux défis collectifs*, PUQ et SODEM, 1995

¹⁶ **Gouvernement du Québec**, *Ministère des affaires municipales*, Pour un partenariat renouvelé, cadre d'intervention en matière de loisir et de sport, 1997.

LISTE DES TABLEAUX

1.	Situation géographique du quartier.....	35
2.	Limite du quartier	35
3.	Structure de la population	36
4.	Structure constitutive	112
5.	Structure fonctionnelle	114

LISTE DES ENCADRÉS

2.1	Premiers besoins émis par les membres	38
2.2	Éléments de problématique jeunesse de l'époque	39
2.3	Code d'éthique de la CJHM	48
2.4	Conditions contextuelle de réussite	52
2.5	Conditions institutionnelles de réussite	53
2.6	Conditions de réussite reliées aux besoins des membres	55
2.7	Outils concrets	55
3.1	Résumé des éléments de structure et de fonctionnement	72
3.2	Description des recherches de 1988 et de 1994	74
3.3	Priorités d'action choisies lors de la recherche de 1994	78
3.4	Résumé des éléments du système de planification	85
3.5	Contenu type de l'Info-concert mensuel	88
3.6	Résumé des éléments d'évaluation et de contrôle	89
3.7	Structure et règles de fonctionnement	90
3.8	Le système de planification	91
3.9	Le contrôle et l'évaluation	91
4.1	Production de nouveaux services et d'événements spéciaux	98
4.2	Changements apportés au réseau socio-communautaire du quartier	101

4.3	Obtention de ressources	103
4.4	Préparation de l'avenir	105
4.5	La production de nouveaux services et de changements dans le réseau	106
4.6	Obtention de ressources et préparation de l'avenir	107
5.1	Éléments de déploiement et de renouvellement	117

RÉSUMÉ

Cette recherche se propose d'étudier les conditions de réussite de la concertation jeunesse intersectorielle locale. Les diverses conditions de réussite sont étudiées dans trois phases de développement de ce type d'organisation telle que décrite par Lebeau et al. (1997) : l'émergence, la construction et le déploiement. Son objectif est d'énoncer, par l'étude d'un cas unique défini comme une expérience en déploiement, la Concertation Jeunesse Hochelaga-Maisonneuve et les divers éléments qui ont contribué à sa réussite. La méthode utilisée est une étude de cas unique avec un cadre d'analyse bâti au préalable. Le cadre d'analyse fut utilisé afin de faire une analyse des données manifestes provenant des archives de la CJHM et de divers documents disponibles et s'échelonnant de 1986 à 1999. L'expérience de la CJHM nous démontre l'importance de prendre en compte le terreau particulier d'où émerge l'expérience et l'utilité des éléments constitutifs afin d'assurer la démocratisation des rapports entre les divers participants. Elle nous démontre également qu'une expérience de concertation intersectorielle est complexe et doit être organisée autour d'une structure fonctionnelle claire qui permet le moins d'ambiguïté possible. La structure fonctionnelle doit permettre la régie et la systématisation des fonctions de réflexion, de planification, de suivi et d'évaluation. Enfin, le déploiement d'une telle expérience doit avoir des impacts sur la vie de son territoire et être en perpétuel renouvellement. Si les résultats ne sont pas facilement généralisables, les tendances observées montrent néanmoins que certains paramètres doivent être observés afin qu'une expérience de concertation jeunesse intersectorielle locale joue pleinement le rôle pour laquelle elle a été formée.

Ça prend tout un village

pour élever un enfant...

Pensée africaine

Introduction

Depuis presque deux décennies, les diverses communautés québécoises réfléchissent sur les problèmes d'insertion des jeunes. Ces jeunes sont particulièrement touchés en ce qui concerne l'insertion au travail et les modalités d'insertion sont en profonde mutation tout comme le marché du travail. Si les sociétés traditionnelles semblaient plus claires aux jeunes pour leur accession à la maturité physique, psychologique et psychosociale et définissaient plus simplement sa trajectoire, la modernité et sa rupture avec la tradition au Québec, particulièrement, entraînent une indétermination dans la construction de l'identité chez les jeunes et cette indétermination semble s'intensifier dans les années 90'. Antérieurement, l'institution religieuse jouait différents rôles, lesquels facilitaient l'intégration et la cohésion. L'éducation, la santé, la vie spirituelle et sociale, les loisirs et les autres lieux de socialisation étaient régis par les valeurs de cette institution dans la communauté. L'étatisation d'une bonne partie de ces activités humaines et leur partage entre divers acteurs qui, quelquefois, ont spécialisé et cloisonné ces activités, brisent en partie la cohésion sociale.

Afin de reconstruire cette cohésion, les actions locales envers les adolescents à Montréal fonctionnent de plus en plus en concertation. La diversification et la multiplication des problématiques rencontrées par les jeunes et les intervenants jeunesse exigent une réponse qui dépasse les missions des organismes et des institutions. Devant cette complexification des besoins des jeunes, beaucoup de quartiers montréalais ont opté, depuis plus d'une décennie, pour une réponse qui s'adaptait à cet état de fait, à savoir la concertation intersectorielle. La concertation intersectorielle fait l'objet de ce mémoire car il est plausible de croire que le développement de ces pratiques ne fera que s'accroître. La définition et les

différentes conditions de succès de ces pratiques ne sont pas encore très développées au Québec.

Or, lorsque nous consultons les ouvrages portant sur la concertation, nous pouvons constater trois choses :

- Il y a peu d'écrits ou d'ouvrages fondamentaux qui portent sur la concertation. Nous rencontrons plus souvent des guides, des documents pratiques et des recettes ;
- La plupart des concertations étudiées dans ces ouvrages ont une approche santé et étatique, mais peu abordent la question de la concertation intersectorielle qui vise la reconstruction d'un lien social ;
- Les différentes définitions ou théories sur le sujet comportent des points de convergences, mais également des points de divergences majeurs ;
- Il y a peu de cadres d'analyse sur lesquels nous pourrions nous reposer afin de faire une étude de cas précise sur le sujet.

À partir de ces constats, l'objectif de ce mémoire est de faire l'étude d'un cas, en construisant un cadre d'analyse au préalable. L'expérience étudiée donne des signes de maturité et elle a comme objectif de reconstruire les liens sociaux. Cette étude de cas veut répondre à la question de recherche suivante :

Qu'elles sont les caractéristiques particulières d'émergence, de construction et de déploiement de la concertation jeunesse dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve à Montréal ?

Afin de répondre à cette question, le présent mémoire a pour objet :

- De faire un bref retour historique sur la concertation, de tenter d'en faire une définition précise et d'énoncer un cadre conceptuel qui permet d'en circonscrire les contours et la richesse ;
- D'appliquer ce cadre sur le cas de la Concertation Jeunesse Hochelaga-Maisonneuve (CJHM) dans le but de décrire l'expérience qui a été vécue;
- D'énoncer les conditions de réussite particulières du cas à l'étude.

CHAPITRE 1

La concertation intersectorielle : concept et méthodologie

Dans la société traditionnelle québécoise, les communautés rurales s'organisaient autour de la paroisse et de l'église. La paroisse était souvent le point de départ de l'organisation sociale d'un village ou d'un quartier. Le clergé s'occupait d'une panoplie d'activités humaines de première ligne : l'éducation, la santé, les loisirs, la spiritualité, les sports, les colonies de vacances, etc. La cohésion qui s'en dégagait permettait aux jeunes et aux autres citoyens de vivre dans une certaine stabilité et de saisir leur rôle tout en situant les étapes de la vie dans un continuum religieux et sociétal clair. Le développement des jeunes vers la maturité était enchâssé dans des rites de passage traditionnels rythmés par la religion. Malgré des règles strictes, ce système offrait à chacun une place et la petitesse des communautés permettait à chacun de connaître ses concitoyens et de s'en occuper.

Au cours du 20^{ième} siècle, le Québec est passé d'une société en majorité rurale et agricole à une société urbaine et industrialisée. Les changements s'accéléraient avec la Révolution Tranquille et l'éclatement du modèle traditionnel et l'avènement de l'étatisation de plusieurs domaines de la vie quotidienne se concrétisent. Le règlement des rapports sociaux régis par des valeurs en subit les contrechocs.

Au fur et à mesure que le Québec s'ouvrait au monde, les valeurs sociales des Québécois se transformèrent. Les Québécois, de moins en moins portés à valoriser l'autorité au sein des institutions de la société (clergé, famille, organisations bureaucratiques, etc.) ressentent aujourd'hui davantage le besoin

de vivre des expériences nouvelles dans leur vie de tous les jours ; ils cherchent à personnaliser leur style de vie. ¹

Malgré tout, «La montée de cette volonté d'épanouissement personnel ne fit pas disparaître pour autant la nécessité de répondre collectivement à certains problèmes sociaux, économiques ou sanitaires. »² Or, nous pouvons nous demander si les communautés québécoises, à l'instar des autres communautés nord-américaines, sont aux prises avec un désengagement des citoyens, de la délinquance et du désœuvrement tel que l'affirme Wolff (1997)? Selon Tom Wolff, les communautés américaines souffrent de ce désœuvrement et ... «Elles ont besoin d'interventions visant à rendre les communautés capables de se prendre en main, ce qui inclut des réseaux d'aide efficaces et des citoyens responsables et mobilisés. »³

1.1 Émergence de la concertation jeunesse au Québec

C'est dans le domaine de la santé que les premiers constats d'échec du système étatique de distribution des services sociaux et de santé peuvent être constatés. En 1977, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), se donne comme objectif :

La santé pour tous en l'an 2000 et l'action intersectorielle est une des composantes importantes afin d'atteindre cet objectif. De manière plus explicite la loi sur les services de santé et les services sociaux propose de favoriser la participation de tous les intervenants des différents secteurs d'activités de la vie collective dont l'action peut avoir un impact sur la santé et le bien-être .⁴

¹ Institut Gamma 1987, in MSSS 1988, *La promotion de la santé : les acteurs en promotion de la santé*, Santé et société, Collection promotion de la santé.

² Ibid, p.7.

³ **Réseau Québécois de Villes et Villages en Santé**, *La concertation : les clés du succès*, 1997, Une traduction de From de ground up de Gillian Kaye et Tom Wolff.

⁴ Ministère de la santé, Viens, Lebeau et Vermette, Bilan de l'action intersectorielle en promotion de la santé et en prévention des toxicomanies au Québec, 1997.

Dans le domaine de la jeunesse, au Québec, nous pouvons constater que le Regroupement des Maisons de Jeunes du Québec (RMJQ) est un des premiers mouvements pour les jeunes à proposer une approche globale qui tient compte et favorise la participation de cette cohorte à la vie de la communauté. Le RMJQ énonce certaines lacunes dans les échanges entre les jeunes et les adultes et l'émergence de nouvelles valeurs chez les jeunes qui demandent l'adaptation des approches et des styles d'interventions, des lacunes comme le fait: d'aborder les jeunes comme un problème, d'offrir aux jeunes des activités occupationnelles qui les tiennent en place, que la situation de la famille s'est modifiée et qu'aucune autre institution a pris la relève des parents et les « ... jeunes sont appelés à vivre leur intégration à la société dans une période de crise socio-économique »⁵. Le RMJQ émet ces lacunes en 1983 et propose un nouveau paradigme :

- Voir les jeunes dans leur globalité plutôt que de façon parcellaire ;
- Insérer les jeunes dans une démarche de socialisation et d'inclusion plutôt que de seulement les occuper ;
- Inclure les jeunes au débat social les concernant plutôt que de les exclure.

Cette nouvelle façon de voir l'intervention jeunesse auprès des 12-17 énonçait les bases d'un besoin accru de reconstruire et de tisser les liens sociaux en effritement. Loin de prétendre être en mesure de répondre à tous les besoins des jeunes, le RMJQ préconise de favoriser la complémentarité entre les intervenants et la concertation jeunesse devient un moteur important pour actualiser cette complémentarité.

L'approche du RMJQ inspira, en 1990, le Service des sports, loisirs et développement social (SSLDS) de la Ville de Montréal qui lance le Projet Jeunesse 2000 «Loisir Par et Pour les jeunes de 13 à 17 ans ». Le programme visait à redonner

⁵ RMJQ, *Une Maison de jeunes*, document de base, septembre 1983, p.2.

la maîtrise et la responsabilité aux jeunes de leurs temps libres et à favoriser le partenariat et la concertation entre les différents intervenants jeunesse des différents quartiers montréalais. De plus, le SSLDS s'associait, en 1992, aux Maisons de jeunes montréalaises pour offrir aux adolescents des loisirs adaptés à leurs besoins. Depuis, une foule d'organisations ont vu le jour et cette approche de la clientèle est le modèle le plus souvent repris. Le rapport du groupe de travail pour les jeunes «Un Québec fou de ses enfants » confirme la pertinence de cette conception.

Les problèmes des jeunes sont complexes et demandent que l'ensemble de la collectivité se penche sur les moyens à prendre pour y remédier, pour soutenir l'action des parents et de l'école et pour générer les conditions propices au bon développement des jeunes. ⁶

Dans le but d'agir sur les déterminants de la santé individuels et collectifs, les acteurs de la santé reconnaissent le besoin d'intervenir sur l'ensemble du fonctionnement de la communauté. « Cela requiert donc une action des intervenants-es du secteur de la santé auprès de et avec tous les autres systèmes pertinents tels que; l'éducation, l'économie, le transport, l'industrie, etc. »⁷

Deux éléments contextuels importants favorisent l'émergence de ce type de pratique jeunesse au Québec. Premièrement, la rupture dans la tradition provoquée par la Révolution Tranquille et les changements socioculturels qui se sont opérés dans la population et les institutions en pleine transformation. La population ainsi que les groupes communautaires qui les représentent cherchent à faire des expériences nouvelles et à personnaliser leur style de vie et d'organisation collective. Deuxièmement, l'État et l'appareil bureaucratique prennent conscience de l'importance de la collaboration des autres intervenants dans l'organisation de la vie sociale et économique sur la santé de la population. Ils doivent trouver des

⁶ Régie Régionale de Santé et des Services sociaux, Montérégie, *À toute Jeunesse*, Programme de promotion-prévention auprès des jeunes de 5-17 ans et de leur famille, 1998, p.16.

mécanismes afin de favoriser leur adhésion à des objectifs de santé qui touchent un ensemble de déterminants dans les communautés et de lier ainsi la santé à l'ensemble du fonctionnement de la société.

Ces transformations sont le fait de «L'éclatement des cadres traditionnels et la redéfinition des rapports entre les différentes formes de pouvoir et les citoyens n'a pas été sans provoquer de vives répercussions dans le secteur de la santé et les services sociaux.»⁸ Quels rapports se sont modifiés par l'élargissement d'une contestation de plus en plus généralisée dans la communauté contre les dominations traditionnelles des professionnels de la santé. Les citoyens et leurs organisations communautaires recherchent des bases de rapports qui soient égalitaires, globaux et respectueux de leur mode de vie.

Afin de répondre à la question soulevée par cette recherche, voyons comment les différents auteurs traitent de la concertation. Cette revue de littérature tentera de dégager les éléments importants qui favorisent le développement des expériences de concertation jeunesse.

1.2 Recension des écrits

D'entrée de jeu, plusieurs auteurs énoncent le peu de recherches sur la concertation. « Malgré la pauvreté de la recherche formelle sur la collaboration toutefois, il y a une littérature croissante sur le sujet. » (London, Scott, 1995).

L'intersectorialité, comme bien d'autres concepts, représente une idée qui n'est pas très appuyée par les acquis de la science (Pederson et al. 1988). Il est difficile de trouver une définition de l'action intersectorielle et les mécanismes ou les

⁷ MSSS, 1992, in L'action intersectorielle en santé, p.1

⁸ MSSS 1988, op. cité, p.8.

conditions spécifiques pour sa mise en œuvre sont rarement précisées. La littérature sur l'action intersectorielle est peu abondante et celle de l'action intersectorielle en santé l'est encore moins.⁹

La concertation se retrouve, comme concept organisationnel, dans la plupart des nouveaux écrits en santé communautaire et dans le domaine du loisir municipal et associatif, tant au niveau local que sur la scène internationale. L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) souligne déjà en 1977 que «L'action intersectorielle est une des composantes essentielle pour réaliser l'objectif de la santé pour tous en l'an 2000. Cet objectif ne peut-être atteint sans l'effort combiné de plusieurs secteurs.»¹⁰

En Europe, et plus particulièrement en Belgique, la concertation est appelée partenariat et «On peut distinguer quatre types de relations possibles ; a) la sous-traitance, b)la collaboration, c)la coordination et d)la concertation.»¹¹ L'observatoire européen LEADER¹² a réalisé, en 1996, des études de cas dans sept territoires européens sur les pratiques de partenariats en milieu rural et il a fait un travail d'analyse sur le sujet. Dans cet ouvrage, la concertation porte le nom de partenariat local et prend place au niveau d'un territoire géographique bien circonscrit. Pour l'observatoire, la démarche partenariale marque un tournant fondamental et impose aux participants le dépassement de sa singularité d'individu ou de groupe afin de s'engager et prendre des risques importants. Ce décroisement marque, pour l'observatoire, une différence qualitative importante. En plus de ce changement qualitatif, le partenariat «apporterait une réponse à la sectorisation et la division excessive de l'action sociale.»¹³ Et «l'approche des situations sociales, influencée par la théorie systémique, aurait également à tenir compte de la complexité des

⁹ L'action intersectorielle en santé, op.cité , p.4.

¹⁰ OMS, 1994, Promotion de la santé, une base de discussion sur le concept et les principes : Copenhague, OMS-EURO, in l'action intersectorielle en santé op. cité, p.3.

¹¹ **Partenariat et négociation**, *Cahier pédagogique no.2*, CRIDIS, éd. COCOF, Bruxelles, 1^{er} édition, 1996, p.20.

¹² Observatoire européen LEADER, Organiser le partenariat local, Innover en milieu rural, Cahier no.2, 1996, extrait du site : <http://www.rural.-europe.aeidl.be/rural-fr/biblio/partner/contents.htm>

situations et de leurs causes multiples. »¹⁴ Une approche globale des problèmes vécus par les jeunes que semble produire la concertation serait supérieure à la simple addition des participants : «Grâce aux synergies, à l'interpénétration des projets, à la mobilisation des ressources ».¹⁵ Il s'agit de maximiser les ressources impliquées et de susciter la complémentarité des actions et des forces. L'approche partenariale européenne vise «la construction ou la reconstruction d'un lieu social, voire une recherche d'identité. »¹⁶ Les objectifs de participation citoyenne à la vie de la communauté intègrent la démocratisation des rapports et enrichissent, à cet égard, les objectifs de santé de l'OMS. Tel qu'énoncé plus tôt, les objectifs démocratiques et l'implication des citoyens envers les jeunes sont particulièrement pris en compte en Europe et répondent aux impératifs d'actions auprès des adolescents qui sont pris en exemple par les intervenants et les chercheurs-jeunesse.

Aux États-Unis, la concertation porte des appellations telles : Collaborative communities (London, S. 1996), Coalitions (Wolff, 1998), Uniting communities around youth et Uniting the village (Benson, P.L.1995). La problématique décrite par les auteurs américains est «liée à la participation des citoyens, d'intolérance et de violence »¹⁷ et l'effritement des structures de participation. L'objectif visé par ces auteurs s'apparente aux concepts «d'empowerment » de la communauté, de prise en charge citoyenne, de communauté participante. Cette conception ressemble aux conceptions européennes. Benson va plus loin en décrivant comment une communauté en santé contribue au développement positif des jeunes et invite l'ensemble des citoyens et des organisations à travailler ensemble afin de prendre soin des jeunes et de les rendre responsables. Il élabore un nouveau paradigme pour remplacer l'approche de la réduction des déficits et des méfaits des jeunes par « assets promotion » qui pourrait se traduire par la promotion des atouts ou actifs chez

¹³ Ibid, p.21.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid, p.

¹⁷ VVS, *La concertation locale : les clés du succès*, op. cité, p.1

les jeunes. Afin de mettre en pratique ce nouveau paradigme, il propose sept objectifs essentiels pour la communauté :

- A) Partager une vision commune du développement ;
- B) Partager des normes et des croyances communes (philosophie) ;
- C) Faire des liens dans le système de socialisation ;
- D) Poser des gestes quotidiens afin de développer les jeunes
- E) Recevoir l'engagement des organisations et des institutions ;
- F) Identifier, affirmer et étendre les activités permettant aux jeunes de se développer ;
- G) Favoriser les initiatives novatrices.

Bien que l'ouvrage de Benson soit fort pertinent en ce qui a trait au développement des adolescents, la concertation locale auprès des jeunes, n'est qu'une partie de la solution envisagée par l'auteur. Les Tables de concertation jeunesse locales pourraient-elles devenir le moteur de ce changement de paradigme et faire la promotion de la jeunesse dans la communauté ?

Les objectifs des Américains et des Européens – en ce qui a trait aux concepts de participation des citoyens- sont très semblables. Il y a aussi de part et d'autre un consensus quant à l'approche globale à adopter envers les jeunes, ceci en préconisant un travail de renforcement des ressources et du potentiel des communautés.

Au Québec, c'est dans le domaine de la santé que nous pouvons retrouver le plus d'ouvrages au sujet de la concertation. Outre les travaux de Lebeau, Vermette et Viens (1997-98) et de Fortin et al. (1994), qui ont produit des études sur la concertation intersectorielle, peu d'études furent menées sur la concertation jeunesse locale qui a comme objectif la reconstruction de liens sociaux (développement social). L'idée, énoncée comme un objectif, que nous pouvons retrouver dans la littérature québécoise sur le sujet est bien résumé par un groupe de

travail du Ministère de la Santé et des Services Sociaux (1998) : «Par action intersectorielle en santé, nous entendons l'intégration horizontale de la préoccupation santé à l'intérieur des vocations des autres secteurs de la vie sociale ou économique.»¹⁸ Dans un tel contexte, nous pouvons comprendre que l'émergence de la concertation au Québec prend ses racines au sein des organisations de la santé surtout étatiques. Le fonctionnement de cet «état régulateur des tensions sociales» fait appel aux différents intervenants des autres secteurs de la vie sociale.

Définition

Avant de choisir un titre à ce travail, il était de mise de tenter de voir les différentes définitions de la concertation présentes dans la littérature. Beaucoup de vocables sont utilisés en Europe et aux États-Unis. Bien que les différentes définitions peuvent correspondre aux définitions utilisées au Québec, la terminologie de base diffère grandement. Elles seront volontairement abandonnés ici, car elles accentuent la confusion qui existe déjà.

Les termes les plus rencontrés au Québec sont : la concertation, la concertation intersectorielle, l'action intersectorielle, et la coalition. Selon le Ministère de la Santé et de Services Sociaux (MSSS,1988) la concertation est un «moyen d'entreprendre des interventions qui porteront sur les multiples déterminants de la santé»¹⁹ et met en scène les différents intervenants en promotion de la santé. La concertation désigne une démarche qui réunit des intervenants d'un même domaine d'activités et a pour objectif d'augmenter la cohérence et l'efficacité des actions d'un service ou d'un ensemble de services.

¹⁸ MSSS, La promotion de la santé et concertation : deux concepts en interaction, Santé et société, collection promotion de la santé, 1988, p.5.

¹⁹ Ibid, p.9

L'action intersectorielle, par ailleurs, désigne le regroupement des représentants des groupes communautaires et institutionnels de différents secteurs de la communauté.

L'action intersectorielle repose sur l'idée de base suivante : la santé de la population est affectée par les actions et les efforts de développement réalisés dans plusieurs secteurs d'activités différents, qui débordent largement le champ des services de santé et des services sociaux.²⁰

De ce point de vue, elle est donc «plus l'affaire des citoyens » que des praticiens. L'action intersectorielle met en scène une panoplie d'organisations provenant de plusieurs domaines d'activités.

Le terme coalition est très peu utilisé au Québec et Fortin et al. le définit comme suit :

Une coalition est définie comme étant faite de deux ou plusieurs (individus ou organismes) qui acceptent de coopérer dans le but d'atteindre des objectifs communs et s'entendent sur la répartition des avantages attendus.²¹

À ce titre, la définition de la coalition fait très peu appel à un ensemble d'acteurs de la communauté et elle pourrait se restreindre à deux acteurs seulement. De plus, les problématiques partagées et les stratégies d'action peuvent n'avoir aucun lien avec le vécu de la communauté et ne pas tenir compte des autres acteurs. Cette définition d'une coalition s'apparente à ce que plusieurs auteurs québécois définissent comme le partenariat (Fontan, 1997 ; Ninacs, 1998). Le terme, partenariat, est très utilisé aux États-Unis et très peu au Québec. Étant donné la confusion régnant, la théorie des coalitions sera abandonnée dans ce travail.

²⁰ Ibid.

²¹ L'action intersectorielle en santé, op. cité, p.5.

Le vocable de concertation intersectorielle sera adopté pour définir l'expérience de la CJHM, car il est le plus utilisé au Québec, et en particulier dans le secteur jeunesse à Montréal. De plus, la concertation intersectorielle fait appel à un large segment de la communauté et de ses acteurs et elle a des objectifs d'amélioration de la qualité de vie à tous les niveaux.

La concertation est définie comme une action organisée de concert et qui implique de produire des analyses, faire des choix de priorités, passer à l'action et évaluer la démarche avec tous les groupes membres. Le domaine d'intervention se concentre sur les jeunes de 13 à 30 ans. L'intersectorialité correspond à l'amalgame de champs d'intervention et de responsabilités des groupes membres, instituts, administrations publiques et groupes communautaires.

La concertation intersectorielle

La définition de départ retenue dans ce travail est celle de Ninacs (1998). Selon lui, la concertation est un :

Processus volontaire, plus ou moins formel et décisionnel de mise en commun d'analyses et de solutions à des problèmes reconnus, rassemblant des acteurs sociaux qui cherchent un consensus fondé sur une problématique commune, en vue d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies et des politiques économiques et sociales. ²²

De cette définition se dégage deux dimensions importantes qui seront étudiées tout au long des trois étapes de la vie d'une expérience de concertation intersectorielle. Ces dimensions ont plus ou moins d'impact selon le niveau de développement des

²² Ninacs, William, p.9

expériences de concertation. La dimension relationnelle prend souvent plus d'importance au début d'une expérience de concertation ou au moment de l'arrivée d'un nouveau membre. La dimension systémique prend de l'importance durant la phase de construction. Malgré tout, ces deux dimensions demeurent fondamentales tout au long du développement d'une expérience de concertation et doivent être pris en compte à tout moment. Elles s'expriment ainsi:

1. Dimension relationnelle :

- Processus volontaire et consensuel ;
- Rassemblement ou mobilisation ;
- Avantages escomptés ;
- Besoins et attentes des membres.

2- Dimension systémique :

- Processus plus ou moins formel et décisionnel ;
- Mise en commun d'analyses et de solutions ;
- Élaboration et mise en œuvre de stratégies ;
- Dynamique structurelle.

Cadre d'analyse

Les auteurs (Lebeau et al. , 1997 ; Fortin et al. , 1994 ; Guérin et al. , MSSS1988 ; Ninacs, 1998) qui traitent du sujet s'entendent sur des conditions de réussite, lesquelles sont divisées en trois étapes cruciales de croissance d'une expérience de concertation intersectorielle :

- L'émergence ou la constitution (conditions préalables) ;
- La construction, la structuration ou la transition (conditions de réalisation et de réussite) ;
- Le déploiement (phase de maturité et de transformations).

Bien que ces étapes soient incontournables, les étapes deux et trois peuvent se chevaucher tout au long de l'expérience de concertation. Une expérience ne peut atteindre la maturité qu'en subissant des périodes de transition ou de reconstruction qu'elle doit gérer pour se développer et assurer sa survie.

L'analyse porte un regard sur les différentes étapes de croissance et sur les conditions de réussite rattachées à ces étapes (Guérin et al, 1988 ; Lebeau et al, 1997 ; Ninacs, 1998 ; Fortin et al, 1994 ; Observatoire européen LEADER, 1996 ; Wolff et al, 1997 ; Fontan, 1997, Ouellet et al, 1995). Ces différents auteurs nomment un ensemble d'éléments à chaque étape qui doivent être pris en compte afin de réussir la concertation intersectorielle. Ces étapes et ces éléments sont systématisés par l'Observatoire européen LEADER. LEADER propose trois étapes, lesquelles comportent les douze éléments suivants :

ÉTAPE 1 : Éléments d'émergence

- A. Identification d'une problématique à résoudre ;
- B. Échange sur la problématique ;
- C. Mobilisation des compétences locales ;
- D. Formation d'un regroupement autour de la problématique.

ÉTAPE 2 : Éléments de construction ou de transition

- E. Connaissance et reconnaissance des divers acteurs présents ou non, pouvant agir sur la problématique ;

- F. Structuration et formalisation de la démarche ;
- G. Réflexion et identification des causes de la problématique (Recherche et analyse) ;
- H. Planification de l'action ;
- I. Réalisation des actions collectives visant à résoudre la problématique ;
- J. Évaluation des actions et de la démarche.

ÉTAPE 3 : Éléments de déploiement ou de maturité

- K. Évolution de la démarche et de la Table ;
- L. Développement et transformation des pratiques.

En ce qui concerne les quatre éléments associés à l'étape d'émergence, l'observatoire LEADER fait remarquer qu'il y a trois logiques de départ qui teintent invariablement les objectifs et la nature du processus.

1. Types de création :

- A. Initiative de personnes ou leaders locaux qui veulent intervenir sur la réalité locale économique, mais aussi sociale et culturelle ;
 - Participation souvent militante ;
 - Identification très forte ;
 - Tisse les bases d'une citoyenneté renouvelée.
- B. Initiative d'entreprises ou d'organismes professionnels qui revendiquent une place dans les décisions économiques ;
- C. Initiative des pouvoirs publics pour prendre en charge un domaine où les initiatives sont rares.

2. Type d'objectifs initiaux :

- A. Orientés vers des questions de société ;
- B. Centrés sur l'action économique ;
- C. Tournés vers la logique d'équipements.

3. Nature du processus :

- A. Exercice initié par des individus militants lié à une citoyenneté active ;
- B. Initié par des acteurs privés avec un intérêt sectoriel ;
- C. Initié par le secteur public avec une volonté de réagir à une situation défavorable.

De plus, la concertation intersectorielle est catégorisée par une logique de gestion ou une logique d'animation du développement. Ces deux logiques sont souvent en évolution et elles se chevauchent suivant la période d'évolution de la démarche.

Logique de gestion :

Est efficace à court terme et s'attarde aux financements et à la répartition des budgets afin de réaliser le ou les programmes ;

Logique d'animation du développement :

Est évolutive et s'attarde à identifier une problématique, mobiliser et dynamiser les acteurs locaux afin de construire un projet de société.

Ces deux logiques nous permettront de situer l'action et l'évolution de la Table durant les différentes étapes de son développement.

En résumé, le cadre d'analyse comporte trois étapes de développement de la concertation intersectorielle (émergence, construction ou transition et déploiement) qui sont divisées en douze éléments. Ces éléments seront analysés à travers deux dimensions, soit relationnelle et systémique.

Voyons maintenant comment chacune des étapes de développement, l'émergence, la construction et le déploiement sera analysée et qu'elles sont les questions retenues qui permettront d'en faire le tour de façon relativement complète.

Opérationnalisation du cadre d'analyse

Afin d'analyser l'expérience de concertation intersectorielle jeunesse de Hochelaga-Maisonneuve les trois étapes mentionnées ci-haut seront étudiées, soit l'émergence, la construction et le déploiement. Chacune de ces trois étapes sera divisée en douze éléments, chaque élément comportant une série de questions qui deviendront les indicateurs permettant la mise en lumière des conditions de réussite particulières dans de la Table de concertation jeunesse de Hochelaga-Maisonneuve. De plus, tout au long de l'analyse, nous tenterons de tenir compte des dimensions relationnelles et systémiques particulières à chaque étape.

ÉTAPE 1 : Éléments d'émergence

A. Identification d'une problématique :

- A.1 Comment est apparue la problématique qui favorise l'émergence?
- A.2 Quel éléments de contexte furent retenus en faveur du développement de l'expérience ? Lesquels pourraient jouer en sa défaveur ?
- A.3 Quels furent les facteurs déterminants d'émergence ?
- A.4 Qui en sont les instigateurs ?
- A.5 Quelle était la problématique de départ ?
- A.6 Quels acteurs furent mobilisés au départ(noyau central) ?
- A.7 Quels avantages les groupes présents voient-ils pour le bien commun ? Pour leurs organismes ? Pour eux-mêmes ?

B. Échange sur la problématique :

- B.1 Quels sont les éléments de la problématique identifiés ?
- B.2 Est-ce que la problématique fait consensus ?
- B.3 Comment se passent les échanges en terme de leadership, de partage du pouvoir et d'équilibre des forces en présence ?
- B.4 Quels sont les objectifs qui en ressortent ?
- B.5 Quelles sont les valeurs qui sont partagées ? La vision commune ?
- B.6 Comment sont organisées les suites de la démarche, la convocation et l'ordre du jour ?

C. Mobilisation des compétences locales :

- C.1 Comment sont mobilisés les différents organismes locaux ?
- C.2 Est-ce que tous les organismes jeunesse et chacun des secteurs d'intervention sont invités ?

- C.3 Est-ce que la démarche a l'ouverture et la souplesse afin de permettre la participation d'un maximum d'acteurs ?

D. Formation d'un regroupement autour de la problématique :

- D.1 Comment s'est formé le regroupement autour de la problématique ?
- D.2 Cette formation tenait-elle compte de l'ensemble des acteurs ?
- D.3 Quels étaient les groupes formateurs ?
- D.4 Quel était le statut légal choisi par les membres ?
- D.5 Quelle était la mission ?
- D.6 Quel était le territoire choisi ?
- D.7 Quelle clientèle est visée par le regroupement ?

ÉTAPE 2 : Éléments de construction ou de transition

E. Connaissance et reconnaissance des divers acteurs présents ou non, pouvant agir sur la problématique :

- E.1 Comment s'est opérée la phase de communication des savoir-faire et des mandats de chacun ?
- E.2 Est-ce qu'il y a une phase d'appropriation et d'intégration des différences ?
- E.3 Comment accueille-t-on les nouveaux organismes ? Les nouveaux membres ? Les nouveaux représentants ?
- E.4 Quels sont les moyens mis en place pour favoriser la communication ?
- E.5 Comment chacun des groupes définit sa représentativité ?
Personnelle d'organisme ou d'institution ?
- E.6 Quel a été l'élément de réussite de la démarche ?

F. Structuration et formalisation de la démarche :

- F.1 Quelle mission se donne la concertation ?
- F.2 Quels sont les objectifs communs ?
- F.3 Comment les décisions sont-elles prises ?
- F.4 Quel type d'animation la concertation a-t-elle choisi ?
- F.5 Comment sont partagées les tâches reliées à la coordination ? Au fonctionnement ? À l'animation ?
- F.6 Quelle structure de fonctionnement se donne la Table ? Pendant les rencontres et entre les rencontres ?
- F.7 Est-ce que la Table se donne des règles claires de fonctionnement (formalisation) et avec quels outils ?
- F.8 Comment sont organisées les communications durant les rencontres, entre les Tables et avec la communauté ?

G. Réflexion et identification des causes de la problématique

(recherche et analyse) :

- G.1 Comment sont évalués les besoins du secteur ?
- G.2 Est-ce qu'il y a des périodes de réflexion et de recherche ? Comment apparaissent-elles ?
- G.3 Comment sont organisées ces périodes ?
- G.4 Ces périodes de réflexions reposent-elles sur des méthodes objectives et partagées ?
- G.5 Comment chacun des membres est-il mis à contribution ?
- G.6 Comment sont utilisés les résultats des recherches et des analyses ?
- G.7 Les résultats sont-ils communiqués à la communauté ? Comment ?

H. Planification de l'action :

- H.1 Comment est planifiée la démarche de concertation ?
- H.2 Comment sont planifiés les actions, les projets, les programmes ?
- H.3 Les actions ont-elles en lien avec les objectifs de la concertation ?
- H.4 Quel est le type d'organisation en terme :
 - D'identification des tâches-clés ;
 - De découpage ou de regroupement des unités ;
 - De confection des plans et des budgets ;
 - De contrôle et de suivi ?
- H.5 Les objectifs des projets sont-ils clairs et cohérents avec la mission de la concertation ?
- H.6 Comment sont partagés les mandats et les responsabilités ?
- H.7 Quel est le système de planification ?
 - Analyse des problèmes ;
 - Plan d'action ou stratégique ;
 - Échéancier ?
- H.8 La planification est-elle suivie à chaque rencontre ?

I. Réalisation des actions collectives visant à résoudre la problématique :

- I.1 Quelles sont les actions collectives posées ?
- I.2 Les actions sont-elles menées à terme ?
- I.3 Les actions sont-elles en lien avec les objectifs ?
- I.4 Les jeunes et les autres membres de la communauté sont-ils impliqués dans les actions ? Comment ?

- I.5 Comment se déploient les ressources en générale ? Les ressources des membres de la Table et les autres ressources de la communauté ?
- I.6 Comment sont financés les projets et les actions ?
- I.7 Les actions visent-elles directement la clientèle, les changements sociaux ou structureaux dans la communauté et les dimensions collectives ?
- I.8 Comment sont sélectionnées les actions ?

J. Évaluation des actions et de la démarche :

- J.1 Comment sont évaluées les actions ?
- J.2 Ces évaluations sont-elles planifiées ?
- J.3 Ces évaluations servent-elles à planifier, à modifier ou à améliorer les actions futures ?
- J.4 La démarche de concertation est-elle évaluée ? Subit-elle des modifications ?
- J.5 En quoi les évaluations ont-elles contribué à faire évoluer la concertation ?
- J.6 Évalue-t-on le degré de satisfaction des membres , de la clientèle et de la population ?
- J.7 Quels types de mesures sont utilisés ?
- J.8 À quelles fréquences fait-on les évaluations ?
- J.9 Comment sont utilisées les évaluations ?
- J.10 Comment l'évaluation permet-elle de suivre les buts, les normes ou les plans de la concertation ?
- J.11 Comment sont comblés les écarts entre les objectifs et les résultats ? Quels types de mesures correctrices sont apportées ?

ÉTAPE 3 : Éléments de déploiement ou de maturité

K. Évolution de la démarche et de la concertation :

- K.1 Comment l'expérience a-t-elle évolué en terme ;
- De planification et d'organisation interne ;
 - D'approche philosophique ;
 - De membership et de mobilisation ;
 - D'analyse et de recherche ;
 - De pouvoir et de leadership dans le milieu ;
 - De ressources financières, matérielles et humaines ;
 - De reconnaissances venant des instances de pouvoir du milieu ?

L. Développement des pratiques :

- L.1 L'expérience de concertation a-t-elle provoqué des changements dans les pratiques d'intervention à la Table ?
- L.2 L'expérience de concertation a t'elle provoqué des changements dans les pratiques d'intervention dans les groupes membres ?
- L.3 Comment la concertation a-t-elle influencé la pratique de d'autres Tables dans le quartier et dans d'autres quartiers ?
- L.4 L'expérience a-t-elle engendré des changements dans les politiques sociales dans le quartier ?

Ce cadre d'analyse sera utilisé afin de classer les douze éléments des trois étapes de développement de la Table de concertation jeunesse Hochelaga-Maisonneuve. Les diverses questions permettront de s'assurer que l'ensemble des éléments et des dimensions seront couvertes à travers les différents documents et

archives consultés. Bien entendu, le cadre d'analyse proposé ne correspond pas exactement à la réalité de la Table et certains éléments ou certaines réponses peuvent se retrouver dans une autre partie du texte.

Ce type de cadre comporte certaines limites, lesquelles sont difficiles à mesurer à ce stade-ci de la recherche. Certains éléments ou dimensions pourraient être importants pour la compréhension et la mise à jour des conditions de réussite de la CJHM.

1.4 Méthodologie de recherche : étude de cas

Dès lors que dans le sens commun, en apparence du moins, la concertation intersectorielle est devenue un des moyens privilégiés par les intervenants jeunesse pour l'organisation d'une communauté ayant pour but de renforcer le réseau autour des jeunes, il est essentiel de construire un modèle théorique qui nous permettra de saisir la réalité empirique telle qu'elle apparaît. Comme la réalité de la concertation semble, à première vue, être un système complexe de relations, de communication et d'organisation dans le quartier, le type de devis qui peut répondre le mieux à cette recherche est une stratégie de type synthétique sous forme d'étude de cas de type 1 : Cas unique (analyse holistique), tel que décrite par Contandriopoulos (1997)²³. La puissance explicative (de cette stratégie) découle donc de la profondeur de l'analyse du cas et non du nombre des unités d'analyse étudiées.²⁴ Gauthier (1997)²⁵ détermine deux exigences fondamentales pour rendre l'étude de cas valable :

²³Contandriopoulos, André-Pierre et al., *Savoir préparer une recherche: La définir, la structurer, la financer*, PUM, Montréal, 1990.

²⁴Ibid, p.37.

²⁵Gauthier, Benoît, *Recherche sociale*, 3ième édition, PUQ, Québec, 1997.

- Elle doit être systématique et retenir tous les faits significatifs et non les choix exclusifs du chercheur;
- Elle doit se fonder sur une théorie qui supporte la collecte de données et les sentiers d'interprétation.

Il s'agit de mettre à jour la dynamique de la Table de Concertation Jeunesse Hochelaga-Maisonneuve et d'énoncer certaines des conditions de réussite particulières durant l'émergence, la construction et le déploiement de l'expérience.

La validité interne

La validité interne de ce type de devis repose, selon Contandriopolous, sur l'articulation théorique de l'ensemble des composantes du problème à l'étude. La validité interne de cette recherche sera très élevée si la construction du modèle théorique d'analyse procède par saturation des données théoriques. Le choix holistique est le plus pertinent car il s'apparente à la réalité de l'approche globale retenue par la concertation pour répondre aux besoins des jeunes. Le mode d'analyse choisi est l'appariement du modèle théorique à la réalité afin d'en dégager les écarts ou les convergences.

Validité externe

La validité externe repose, selon Contandriopoulos, sur la capacité d'une stratégie de recherche à fournir des résultats généralisables à d'autres populations, d'autres contextes et à d'autres périodes.²⁶ Il est clair que les résultats obtenus dans cette recherche seront très teintés par le contexte particulier de Hochelaga-Maisonneuve, amenuisant ainsi la validité externe. Par contre, une construction théorique solide du

²⁶Contandriopoulos, op. cité, p.43.

cadre d'analyse et une certaine similitude empirique de Tables de concertation dans d'autres quartiers montréalais analogues permettent de croire que le modèle théorique construit dans cette recherche peut donner des explications sur des facteurs de production et d'inhibition des effets sur d'autres situations ou d'autres Tables de concertation. C'est donc un principe de similitude qui accroît le potentiel de généralisation advenant le cas d'un contexte comparable.

Stratégie de collectes de données

La collecte de données est de type documentaire et comporte plusieurs genres de documents officiels de la CJHM tirés des archives qui remontent jusqu'à sa fondation. Ces documents sont les procès-verbaux, les plans d'action, les évaluations de projets, les demandes de subventions, les dossiers de présentation de la CJHM, le code d'éthique et les règles de fonctionnement de la CJHM, ainsi que tout autre document produit par elle. Ces documents seront étudiés à partir du cadre d'analyse proposé.

Sélection du cas à l'étude

La raison du choix du cas de la CJHM exposé plus loin est en premier lieu, l'état de déploiement évident de cette expérience confirmée par l'étude de Lebeau, Viens et Vermette (1997). Cet état de déploiement évident nous permet de croire que la CJHM a passé par les trois stades de développement étudiés par la présente recherche. En second lieu, l'auteur de ce texte a personnellement participé à cette expérience depuis 1990, ce qui facilite la cueillette de données et l'accès aux archives. Il faut signaler ici que la proximité de l'observateur peut apporter une partialité favorable envers l'expérience, et peut, du même coup, biaiser les résultats.

Il a conscience de ce fait et espère que le cadre conceptuel construit au préalable permettra de remédier à ce problème. Enfin, la longévité de l'expérience permet de croire que la CJHM a passé à travers différentes étapes de transition qu'elle a su gérer afin de se développer.

Comme il a été vu dans le cadre d'analyse, l'organisation du texte qui suit correspond aux trois étapes de développement d'une expérience de concertation intersectorielle qui donne des signes de maturité évidents. L'auteur tentera d'analyser les divers éléments, tels qu'ils se sont présentés durant la saisie des données, et les étapes de développement telles qu'elles sont apparues.

CHAPITRE 2

L'émergence

Les pages qui suivent se veulent être un rappel de l'histoire du quartier Hochelaga-Maisonneuve. La démarche a été limitée à certains faits marquants illustrant bien le terreau d'où a émergé la Concertation Jeunesse Hochelaga-Maisonneuve. Qu'il s'agisse des grands moments de son développement historique dans le grand ensemble québécois que dans le profil socio-économique actuel, l'intention ici est de broser un tableau vivant qui témoigne du caractère particulier de ce quartier.

Il est question, ensuite, d'étudier les premiers balbutiements de la CJHM afin d'en comprendre les facteurs déclencheurs de sa fondation et les éléments qui ont favorisé sa réussite et de répondre aux questions suivantes : comment se sont déroulés l'identification et les échanges sur la problématique qui ont mené à l'émergence de la CJHM et comment se sont mobilisés les acteurs afin de former le regroupement ?

Enfin, nous devrions pouvoir décrire les conditions préalables à la reproduction d'une expérience similaire.

Lebeau et al., définit :

Qu'un projet ou une Table en émergence renvoie à une première phase d'implantation où les activités prévues sont encore à mettre sur pied ou le sont partiellement. Des efforts peuvent être consentis pour rechercher des alliances ou des partenaires afin de favoriser cette implantation d'activités.²⁷

Les conditions préalables à la réussite d'une Table de concertation vont souvent teinter celle-ci tout au long de son existence. Ces conditions reposent sur

²⁷ Lebeau et al., op. cité, p.33.

une reconnaissance mutuelle d'un problème et la mobilisation des différents acteurs concernés. Elles reposent également sur l'analyse de la situation et sur la capacité des groupes à mettre en commun leurs connaissances et leurs approches particulières. De plus, les motivations d'origine jouent un rôle important dans l'engagement et dans la satisfaction des membres envers ce type d'organisations. Les fondements d'une Table prennent leurs racines dans les premières années de vie et facilitent la construction et le déploiement de celle-ci de manière harmonieuse.

2.1 Contexte socio-historique (extrait de la recherche de la CJHM de 1988)

Le quartier prend naissance dans les années 1830 et l'agriculture occupe une bonne partie de la population. De leurs conditions de travail difficiles reliées à la culture de la terre, les travailleurs deviennent, avec l'arrivée de l'ère industrielle, des employés des manufactures qui s'installent progressivement dans le quartier. Déjà en 1906, les travailleurs expriment leurs mécontentements face aux conditions de travail en déclenchant de «nombreuses grèves et par l'élection d'un candidat du Parti Ouvrier, Alphonse Verville.» La croissance démographique s'accroît avec l'expansion industrielle. Lorsque la crise de 1930 survient, le ralentissement se fait cruellement sentir et les jeunes, pour survivre, doivent rester dans leur famille, faute d'emploi. « Plusieurs deviendront des vagabonds, quêteront leurs repas ou s'exileront temporairement en campagne. »

C'est avec les grands travaux d'infrastructures des gouvernements fédéral et provincial de 1937 que le quartier sort de sa léthargie et en profite pour prendre de l'expansion. Bien que ces travaux évitent aux résidents de vivre des soupes populaires, ils ne font que survivre. « Les travaux se terminent avec le début de la reprise économique. » Peu de temps plus tard, la guerre amène un deuxième souffle au quartier et la fabrication de matériel militaire permet l'embauche d'un nombre

croissant d'habitants du quartier. Pour la jeunesse du quartier, c'est la conscription pour la deuxième fois en 25 ans.

Après la guerre, le Québec porte au pouvoir pour la deuxième fois Duplessis. « L'opposition au régime vient de plusieurs factions de la société québécoise. » Cette opposition déclenche une démarche d'émancipation de la mainmise de Duplessis et du clergé sur l'activité intellectuelle du Québec. Au début de la révolution tranquille, « le quartier connaît à sa façon sa petite révolution tranquille. La population, qui avait connu une croissance continue jusqu'en 1951, poursuit dans ce sens jusqu'en 1961, date à laquelle elle atteint son apogée. » Ce secteur de la ville est alors le plus densément peuplé et a le plus haut taux de natalité à Montréal. À cette époque, le quartier compte le plus grand nombre de jeunes par ménage à Montréal. Ces chiffres amènent une surpopulation dans 20% des logements dont 30% n'ont ni douche, ni bain. En 1957, le déclin envoie 15 % des travailleurs en chômage. « La reprise économique de 1961 donnera un bref espoir aux gens du quartier. C'est le dernier regain avant l'effondrement ». À partir de 1961, la population du quartier se met à décroître et à vieillir. En vingt ans, soit de 1961 à 1981, c'est environ 32,000 personnes qui ont quitté l'endroit. « La diminution considérable de la population et le départ des jeunes sont des conséquences du vieillissement de la structure industrielle du quartier. Cette situation s'explique principalement par son incapacité de se départir, durant son évolution, de son caractère traditionnel. »

En parallèle, le Québec vit « un ensemble de transformations qui engendrent une modernisation et une valorisation du rôle de l'État. » L'État remplace rapidement le clergé et l'entreprise privée dans plusieurs domaines et fonde le Ministère de l'éducation, les CEGEPS, le Ministère des affaires culturelles. Il nationalise plusieurs entreprises, dont l'électricité. C'est aussi l'avènement de la gratuité des services de santé et d'éducation, laquelle révèle une volonté de

démocratisation accrue du Québec. Cette démocratisation invite les citoyens à s'exprimer et donne le pas à des regroupements populaires qui revendiquent des changements et plus de liberté.

« À Hochelaga-Maisonneuve, un comité de citoyens débute ses activités en 1966. » Ce comité est le précurseur des multiples regroupements de citoyens et d'organismes qui revendiqueront la création d'un centre de loisir, d'un centre communautaire et d'un centre local de santé. De plus en plus de groupes voient le jour pour répondre aux multiples besoins et proposent de nouvelles structures démocratiques afin de régler eux-mêmes leurs problèmes. Ils souhaitent une participation accrue de la population et visent un partage plus équitable du pouvoir dans le secteur. C'est le début de l'action sociale dans Hochelaga-Maisonneuve. À l'instar des autres citoyens, les jeunes sont de plus en plus sollicités à participer « à cette nouvelle gestion du territoire et du domaine privé. Ils interviennent dans l'ensemble des groupes, animent à leur façon cet espace qui se constitue non plus dans le lieu traditionnel du travail ou dans celui du cadre familial mais à l'intérieur d'un nouvel espace ne relevant plus de la famille ou du travail. »

« Hochelaga-Maisonneuve se caractérise par une très grande homogénéité sociale. Comme dans d'autres quartiers populaires de Montréal, ce sont les cloches de l'église et la sirène de l'usine qui, jusque dans les années 50, rythment la vie du Village. »²⁸ La plupart des activités sociales, culturelles et économiques s'organisent autour de ces deux institutions que sont l'église et l'usine. « Le quartier-paroisse se suffit alors à lui-même : on habite, on travaille et on s'amuse à l'intérieur de cet espace conçu pour répondre à tous les besoins. Alimenté par les luttes ouvrières, le sentiment d'appartenance y est particulièrement fort et des liens de solidarité se tissent entre résidents. »²⁹ Cette culture particulière se répercute dans les groupes

²⁸ <http://www.tourismemaisonneuve.qc.ca>

²⁹ Ibid.

communautaires que s'est donnée la population dans les trente dernières années. Cet esprit de solidarité anime intensément le quartier.

Depuis Hochelaga-Maisonneuve foisonne d'expériences sociales de tous genres qui offrent aux jeunes un amalgame de services institutionnels et communautaires couvrant la plupart des dimensions de la vie sociale et économique. Ces diverses organisations voyant la montée «de la délinquance, du décrochage scolaire, des problèmes reliés à la famille, à la pénurie de travail pour les jeunes, etc... » ont décidé de se regrouper en 1985 «afin d'élaborer ensemble une nouvelle approche planifiée de développement social. » C'est de ces divers constats qu'est née la Concertation Jeunesse Hochelaga-Maisonneuve et, afin de se consulter, de partager les acquis, à partir de préoccupations communes, et de perfectionner leurs connaissances des jeunes du quartier ainsi que divers organismes et institutions ont entrepris une démarche concertée.

« Aujourd'hui, fier de son passé et de son héritage, Hochelaga-Maisonneuve regarde résolument vers l'avenir. Son patrimoine architectural unique, fidèle reflet de la vie d'une cité ouvrière au début du siècle, sa vie communautaire intense et la chaleureuse hospitalité de sa population séduisent chaque année un nombre croissant de visiteurs. »³⁰

2.2 Données socio-démographiques

Pour compléter le tableau, voici quelques données socio-démographiques qui proviennent des données statistiques du Recensement canadien de 1996 réalisées par Statistique Canada. Ces données furent compilées et traitées par le Service du

³⁰ Ibid.

développement économique et urbain de la Ville de Montréal. Pour donner un portrait détaillé du quartier, les données compilées en 1996 seront utilisées.³¹

Tableau 1 Localisation

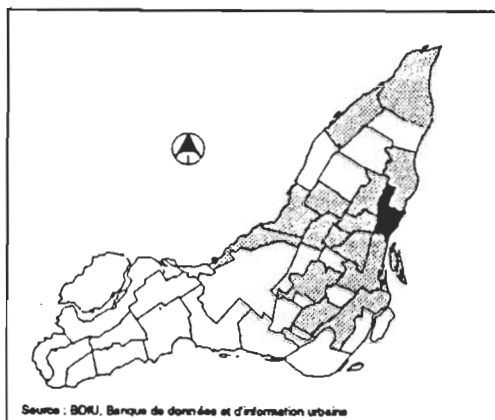
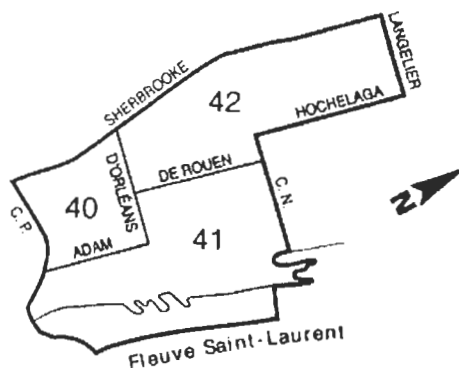


Tableau 2 Limites du quartier

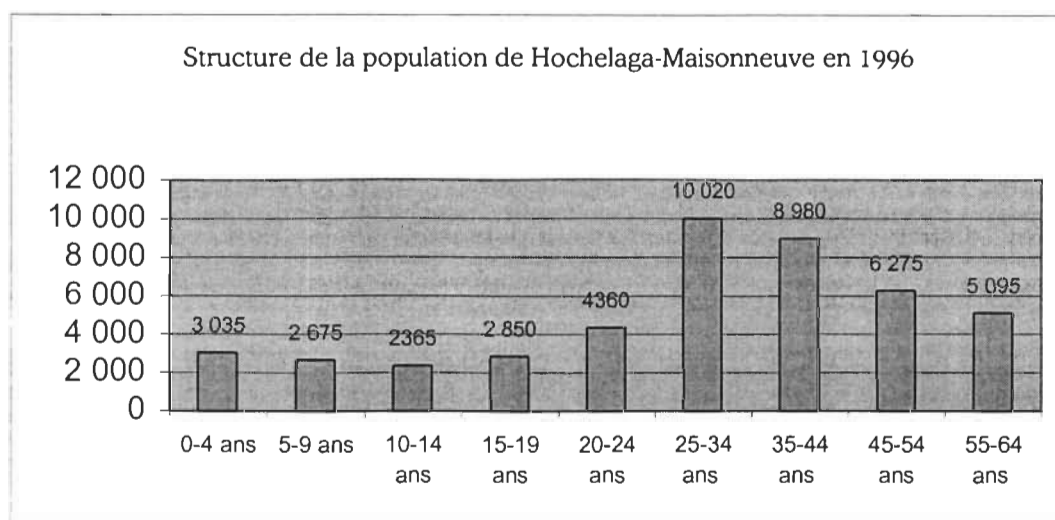


Il abrite 53, 790 habitants dont 26, 230 hommes et 27, 505 femmes, et représente 5,3 % de la population de la Ville de Montréal.

Âge	Nombre	Pourcentage
0-4 ans	3 035	5,6%
5-9 ans	2 675	5,0%
10-14 ans	2365	4,4%
15-19 ans	2 850	5,3%
20-24 ans	4360	8,1%
25-34 ans	10 020	18,6%
35-44 ans	8 980	16,7%
45-54 ans	6 275	11,7%
55-64 ans	5 095	9,5%
65-74 ans	4 780	8,9
75 ans et +	3 305	6,10%

³¹ Ces données proviennent de la Division des services documentaires et communications du Service de l'urbanisme de la Ville de Montréal à l'aide de la banque de données et d'information urbaine (BDIU) en février 1996.

Tableau 3 **Structure de la population de Hochelaga-Maisonneuve**



Autres données :

- La population de langue maternelle française compte pour 87% ;
- De 1991 à 1996, la population du quartier a varié de -4,6 % ;
- La population de langue maternelle autre que française et anglaise compte pour 9% ;
- Le taux de chômage en 1996 était de 18,5% ;
- Le taux d'activité en 1996 était de 53,9% ;
- Les personnes de 15 ans et plus détenant un diplôme d'études post-secondaires comptent pour 27% ;
- Les jeunes de 15 à 24 ans ont un taux de chômage de 23,2% comparativement à 17,4% pour les 25 ans et plus.

2.3 Identification et échanges sur une problématique

Comme nous l'avons vu, au début des années 80 le quartier Hochelaga-Maisonneuve était déjà aux prises avec des problèmes socio-économiques d'envergure. Il venait de traverser une vingtaine d'années de vache maigre et l'exode des industries et de la population avaient fait des ravages considérables et fragilisé le tissu social. Les divers groupes sociaux et institutionnels se retrouvaient devant un constat d'impuissance et le taux de délinquance, de décrochage scolaire et social chez les jeunes avaient atteint une ampleur jamais égalée. Comme le quartier Hochelaga-Maisonneuve possédait des bases traditionnelles d'entraide et de solidarité solides, les différents organismes ont suivi cet esprit en se regroupant afin d'élaborer une nouvelle approche d'intervention. La détérioration de la situation socio-économique et psychosociale poussaient plusieurs organismes à tenter d'améliorer la qualité de vie des membres de la communauté.

C'est à l'occasion de l'année internationale de la Jeunesse, en 1985, et du foisonnement d'expériences et de projets qu'elles engendrent, que l'idée de se regrouper a vu le jour. L'initiative du regroupement appartient à un organisme communautaire qui s'occupe de la réinsertion à l'emploi des jeunes, «le Boulot Vers». Cet organisme organise un colloque (soirée-événement) au printemps 1985 dans le quartier sur la situation des jeunes. Ce colloque a suscité la participation des autres acteurs jeunesse du secteur. La soirée-événement avait comme objectifs de cerner les besoins des 15-24 ans et de susciter un rapprochement des groupes autour de la dynamique jeunesse. Cet événement a été le catalyseur du regroupement et le premier prétexte pour discuter des problèmes des jeunes entre les groupes. Trois premières rencontres furent tenues en janvier et février 1985.³² Les participants à ces premières rencontres provenaient de divers types d'organisations : CLSC Hochelaga-Maisonneuve, Maison de jeunes Carrefour

³² Table de concertation Jeunesse, document synthèse des trois premières rencontres, février 1985.

Jeunesse, Emploi Jeunesse, YMCA Hochelaga-Maisonneuve, Habitat-Soleil, Services Familiaux Étienne-Pernet, les Frères de Écoles chrétienne, Police jeunesse CUM, CSSMM bureau de l'Est, Boulot Vers, Resto-Pop. Les objectifs de ces rencontres étaient :

1. De prendre connaissance des ressources disponibles ;
2. De prendre connaissance des besoins des jeunes ;
3. De trouver un moyen commun et ses caractéristiques (la concertation) ;
4. D'échanger sur les différentes perceptions et attentes face à la concertation ;
5. De proposer des pistes d'actions et de réflexions communes.

Ces objectifs étaient le fruit des divers besoins énoncés par les neuf organismes présents. Les besoins émis en faveur de la création d'une Table sont rassemblés dans l'encadré 2.1.

Encadré 2.1 ³³

Premiers besoins émis par les membres

- Faire le pont entre les organismes sur une base de fonctionnement, des buts précis dans le respect des organismes afin de répondre aux besoins des jeunes ;
- Créer un lieu d'échange sur la situation jeunesse ;
- Permettre une collaboration entre les organismes ;
- Connaître les acteurs jeunesse du secteur et trouver les points de convergences pour exploiter les forces de chacun ;
- Échanger de l'expertise afin de créer des interventions ou services pour les zones mortes ;

³³ Table de concertation jeunesse Hochelaga-Maisonneuve, document synthèse des trois premières rencontres de formation de la table, février 1985.

- Colliger et diffuser de l'information sur les jeunes afin de réfléchir sur les priorités ;
- Produire des actions communes dans la complémentarité ;
- Construire une solidarité pour mieux défendre la cause des jeunes du quartier (action sociale) ;
- Déterminer des priorités d'action dans le quartier ;
- Créer une structure permanente.

La montée visible des problématiques vécues par les jeunes dans le quartier (**encadré 2.2**), et le sentiment de plusieurs groupes de ne pas détenir les ressources et le pouvoir nécessaires afin d'agir sur ces multiples problèmes jouent un rôle déterminant dans la volonté de se regrouper. Chacun des organismes, à sa façon et dans les limites de son mandat, réussit des actions et des interventions, mais exprime, lors des premières rencontres, le besoin d'échanger de l'expertise et de connaître les ressources disponibles. Ces organismes expriment également le besoin de développer une nouvelle approche, une approche réseau. « En janvier 1985 une quinzaine d'organismes se sont regroupés autour d'une Table de concertation afin d'élaborer une nouvelle approche planifiée de développement social. »³⁴ Ces organismes démontraient déjà une grande détermination à s'attaquer aux problèmes et à partager leurs préoccupations communes concernant les jeunes.

Encadré 2.2 ³⁵ Éléments de problématique jeunesse de l'époque

- En octobre 1983, 2,019 personnes du quartier étaient bénéficiaires du CSSMM, soit 22,5% des usagers de la Région Est de Montréal, deux fois plus que dans les autres quartiers ;

³⁴ Recherche 1988, p.6.

³⁵ CSSMM, Être jeune à Hochelaga-Maisonneuve en 1985, Outil de référence préparé pour la table de Concertation-Jeunesse du quartier Hochelaga-Maisonneuve, septembre 1985, p.24.

- 35% des cas de la Direction de la Protection de la Jeunesse (DPJ), soit trois fois plus que dans les autres territoires proviennent de H-M ;
- 60% des cas de la DPJ sont des adolescents qui regroupent surtout des cas de négligence parentale (46%) et de troubles de délinquance et de comportements (33%).

À la même époque, au Québec, la montée d'une nouvelle approche auprès des jeunes, entre autres au Regroupement des Maisons de Jeunes du Québec³⁶ (RMJQ), met à jour les limites de chacun et incite les intervenants de H-M à rechercher des alliances, afin de décloisonner les responsabilités, et à rechercher la complémentarité et la coordination des actions en évitant la logique de la hiérarchisation décisionnelle. « La multiplicité de ces organismes entraîne inévitablement du dispersement et du recouplement dans l'intervention. »³⁷ Ce sont les limites du modèle sectoriel qui apparaissent et les intervenants de H-M cherchent une alternative au modèle.

Étant donné que le paradigme dominant dans la gestion des services sociaux suscite de plus en plus de pratiques individualistes et hétéronomisantes, le discours du milieu que nous observons dans l'ensemble des demandes de services sont des demandes généralement centrées sur un individu et requérant que l'institution prenne en charge le problème. Donc, autant l'organisation institutionnelle que dans les pratiques professionnelles nous assistons à une influence du désir de la communauté conforme aux produits et services de l'institution. ³⁸

Le questionnement suscité ici par le CSSMM (BSS de l'est), membre du regroupement jeunesse Hochelaga-Maisonneuve, exprime-t-il l'influence négative de l'organisation des services de l'État sur la population ou le conditionnement de celle-ci par les services de l'État ?

³⁶ Regroupement des Maisons de Jeunes du Québec, Document de base, Une Maison de Jeunes, septembre 1983.

³⁷ Codes et procédures de CJHM, 1994.

Après avoir reconnu les limites de leurs connaissances et de leurs pratiques fragmentées de l'intervention auprès des jeunes, les organismes recherchaient un moyen de comprendre l'origine des problèmes et d'en circonscrire la monté dans le quartier. Les limites des interventions traditionnelles étaient une des raisons de leur regroupement autant professionnel que personnel. Les premières rencontres donnent lieu à la création, au sein du regroupement, de comités chargés de diverses tâches : un comité mandaté pour faire un portrait de la situation (schéma du quartier), un comité qui a la responsabilité de recenser les ressources du quartier. Certains membres s'impliquent dans la préparation de la soirée-événement du Boulot Vers. Ces comités visent alors à favoriser l'émergence du rôle d'actualisation de la Table en clarifiant et en respectant les mandats de chacun. Les membres voient à travers ces travaux des réponses à leurs besoins et à ceux des jeunes et ils entrevoient des retombées positives sur leur organisation ainsi que des avantages pour leur propre pratique. Les motifs précis de chacune des personnes ou des organisations pour se regrouper de la sorte sont énoncés plus en avant dans le texte.

Pendant que la future CJHM travaille sur la dynamique des rapports relationnels qui régleront la vie démocratique, un des membres réalise une soirée-événement ayant comme thème «Tout seul avec ma gang ? ». Cet événement répond à deux des besoins exprimés par les acteurs jeunesse, soit : échanger sur la situation des jeunes, rapprocher les organismes jeunesse. Au même moment, on dresse en plus un portrait sur la situation des jeunes, «Être jeune à Hochelaga-Maisonneuve en 1985 », lequel se veut un premier «outil de référence pour les organismes, point de départ qui, nous l'espérons, permettra d'identifier les besoins les plus criants des jeunes en les situant dans leur contexte social. »³⁹ Cet outil contient des données socio-démographiques qui visent à soutenir l'identification des

³⁸ BSS de l'est, Daher, Pierre, M.Sc. Analyse d'une expérience de concertation, avril 1986, 15p.

³⁹ CSSMM, Être jeune à Hochelaga-Maisonneuve en 1985, outil de référence pour la table de concertation-jeunesse du quartier Hochelaga-Maisonneuve, 11-09-1985, p.2.

besoins et la priorisation des actions à entreprendre dans le quartier. Cet outil est le précurseur de deux recherches plus exhaustives que la Table réalisera en 1988 et 1994 (voir chapitre 3, la construction).

Nous verrons plus tard comment la CJHM a répondu concrètement aux besoins exprimés par les premiers concertants en les officialisant dans les objets de son incorporation et par les activités organisées. Pour certains, c'est la création d'un lieu d'échanges et d'informations sur les jeunes, la possibilité de rencontrer d'autres intervenants et le ressourcement que cela engendre ou le partage de données sur la situation des jeunes. Pour d'autres, c'est la création d'un lieu d'actions et un lieu pour défendre les acquis chèrement obtenus après de longues luttes. Pour tous, la motivation n'est pas pécuniaire puisque la CJHM n'avait aucune somme d'argent à distribuer.

Malgré l'impératif d'amélioration des conditions de vie des jeunes, les groupes du quartier ne désiraient pas s'engager à l'aveuglette et sans garantir le respect de leur autonomie et de leurs couleurs propres. La CJHM est la création d'un ensemble d'organisations qui visait l'intégration des valeurs et des intérêts des groupes membres. Le leadership exercé par les membres communautaires et l'ouverture de la part des institutions, entre autres du BSS et du CLSC du secteur, permettent aux plus farouches défenseurs de l'autonomie et de la liberté d'action des groupes populaires de laisser tomber les barrières traditionnelles de défense. Le type de leadership souple exercé à la naissance laisse entrevoir aux plus réticents des résultats concrets à court terme. Même si les discussions engendrent des divergences d'opinions au départ, les deux premières activités, soit la réalisation d'une soirée-événement et d'un portrait socio-démographique, concrétisent les attentes des membres.

2.4 Mobilisation et formation du regroupement

Pour arriver à se forger une idée précise de la situation des jeunes du quartier, la CJHM a utilisé, comme nous l'avons vu, un outil de réflexion bâti par le CSSMM ainsi que le point de vue particulier des intervenants jeunesse du secteur et ceci par l'entremise de la soirée-événement. Voyons maintenant comment furent mobilisées les ressources et sur quelles bases le regroupement a pris forme.

La mobilisation

Déjà, lors des premières rencontres, les neuf (9) acteurs présents représentent des institutions (4) et des groupes communautaires (5). Ils proviennent de neuf (9) secteurs d'activités : la sécurité publique, la santé, la pratique religieuse, l'emploi, l'hébergement, l'aide à la famille, les sports et loisirs et l'aide alimentaire. Ces membres proposent des «organismes à ajouter à la Table : autres écoles, éducation permanente, santé des jeunes, aide aux victimes, travaux communautaires, histoire du quartier et la présence des jeunes. »⁴⁰ Cette volonté d'accueillir de nouveaux groupes démontre le souci de la future CJHM de bien couvrir les divers secteurs d'activités reliés à la jeunesse. Elle démontre également une ouverture à l'ensemble des acteurs possibles.

Par contre, il est difficile de retracer la méthode précise de mobilisation utilisée par le regroupement. Mais il est plausible de croire que la promotion et les invitations faites pour la soirée-événement à l'ensemble des groupes du quartier et le rapprochement qu'elle a permis a fait en sorte d'attirer de nouveaux adhérents. Force est de constater qu'entre la soirée tenue en juillet 1985 et l'arrivée de nouveaux membres à la Table en septembre 1985, que certains secteurs visés

⁴⁰ Document synthèse des premières rencontres, mars 1985, op. cité.

comme les écoles, l'histoire du quartier, l'aide aux victimes et les foyers de groupes sont représentés. Nous pouvons constater, à la même époque, aussi l'intégration d'un groupe communautaire agissant dans le secteur de l'informatique. Bien que le regroupement a déjà construit une bonne partie de sa structure de fonctionnement - nous verrons ce point à la prochaine section- il reste encore beaucoup de place pour permettre à ces nouveaux membres d'influer sur celle-ci. Après l'arrivée de ces nouveaux membres, la CJHM met un moratoire sur l'admission en attendant de finir de se structurer et de clarifier ses politiques. La Table avait alors besoin d'une certaine stabilité afin de pouvoir mener à bien sa formation et l'accueil de nouveaux membres crée un certain déséquilibre dans la dynamique fragile de la nouvelle entreprise.

Dans sa première année de vie, la CJHM a mobilisé et utilisé les compétences locales afin de répondre à ses besoins. Nous pouvons dire que la Table a eu la chance de pouvoir compter sur des membres capables de trouver ou d'apporter des expertises dont elle avait besoin. Elle pouvait compter sur l'engagement solide des fondateurs qui croyaient à ce nouveau genre d'approche.

La formation

En parallèle, durant la première année de vie du regroupement, les fondements de la structure de la Table sont érigés ainsi que sa philosophie et son fonctionnement. À peine quelques mois après les premières rencontres le nouveau regroupement se questionne sur son identité et forme un comité qui a pour mandat de produire des propositions à l'ensemble du groupe. La première proposition contient :

- La structure de la Table avec les objectifs généraux et l'organigramme ;
- Les règles de fonctionnement, la participation attendue, les comités, les mandats et les pouvoirs ;

- Un code d'éthique ;
- Des procédures d'élection.

L'apparition hâtive du désir de se structurer favorise la clarification des rapports entre les membres et détermine précisément les objectifs poursuivis.

Le modèle implanté par la CJHM est une nouvelle approche concertée de développement social et, à ce titre, elle propose non seulement d'adapter les jeunes à la communauté, mais aussi de tenter de modifier les composantes de la communauté en faveur des jeunes en prenant position au sujet de la situation jeunesse. Elle s'est donnée comme mission «d'améliorer la qualité de vie des membres de la communauté, particulièrement des jeunes de 12 à 25 ans du quartier Hochelaga-Maisonneuve. »⁴¹ Cette mission est soutenue par un but qui est «d'élaborer une approche à la fois novatrice et planifiée d'actions sociales. »⁴² Cette approche va jusqu'à dénoncer les rapports entre le quartier et l'État et ce malgré la présence à la Table de représentants de diverses institutions. « On a à crier fort, à mettre le poing sur la Table et à faire des pressions politiques. »⁴³

L'approche multisectorielle de la CJHM préconise l'ouverture à tous les acteurs de la communauté dans un esprit de complémentarité : «favoriser le regroupement des organismes jeunesse d'Hochelaga-Maisonneuve et favoriser le développement des services, leur complémentarité et leur concertation. »⁴⁴

Quatorze mois après la première rencontre, les membres décidaient de se donner une structure juridique officielle. Le regroupement s'est incorporé sous l'autorité de la partie III de la loi sur les compagnies avec comme dénomination sociale de CONCERTION JEUNESSE HOCHELAGA-MAISONNEUVE. Il a reçu ses

⁴¹ Codes et procédures,

⁴² Ibid.

⁴³ Recherche 1994, p.82.

lettres patentes le trente avril 1986. Les requérants des lettres patentes provenaient de quatre organismes communautaires et d'un organisme public. Par contre, les administrateurs provisoires étaient les représentants communautaires uniquement. Ce choix place la position prioritaire des groupes communautaires au sein de la nouvelle entité et renforce la main mise du milieu sur leur structure.

Les objets pour lesquels la corporation est constitué en 1986 sont les suivants :

- Centraliser de l'information sur la situation jeunesse et la donner aux organismes ;
- Développer et actualiser l'analyse de la situation jeunesse ;
- Conseiller le développement de l'action sociale auprès des jeunes (12-30 ans) ;
- Favoriser le regroupement des organismes jeunesses d'Hochelaga-Maisonneuve ;
- Favoriser le développement de services jeunesse, leur complémentarité et leur concertation ;
- Prendre position au sujet de la situation jeunesse.

Par cette incorporation, les organismes jeunesse marquent un tournant fondamental et s'obligent à dépasser leur singularité d'individu ou de groupes afin de prendre des risques et de décroquer la sectorisation et la division excessive de l'action sociale qui prévalaient jusqu'alors. C'était une prise de conscience et de position envers la complexification des situations et leurs causes multiples et du besoin d'une approche plus systématique. La recherche de la complémentarité apparaît déjà. L'incorporation n'est pas nécessaire à l'établissement d'une concertation intersectorielle efficace. Mais pour la CJHM, elle officialisait le travail de la dernière année, en plus de permettre une certaine indépendance de la Table afin de subvenir, entre autres à ses besoins financiers. Cette incorporation renforce les liens

⁴⁴ Codes et procédures, Objectif généraux.

entre les membres en permettant de dépersonnaliser les décisions et de les rendre obligatoirement collectives.

La même année, les membres de la CJHM se sont dotés d'un code d'éthique qui donnait le ton à une réelle concertation locale. Ce code d'éthique identifiait les valeurs véhiculées et partagées entre les membres. Ces valeurs étaient et sont toujours :

- Partage du leadership et du pouvoir ;
- Volontariat et primauté du milieu ;
- Égalité et autonomie ;
- Appartenance et territorialité ;
- Reconnaissance et complémentarité ;
- Professionnalisme et compétence ;
- Non-compétition et engagement.

Ces différentes valeurs reflétaient les revendications et les valeurs des différents organismes jeunesse du quartier et du mouvement communautaire de l'époque. Grâce à cet engagement, la CJHM s'adaptait aux besoins d'autonomie et de reconnaissance des groupes. C'est un des éléments clés de la réussite et de la pérennité de la Table. La recherche d'identité et la construction d'un lien social tourné vers la participation citoyenne, intégrée par la CJHM, favorise la démocratisation des rapports entre les acteurs jeunesse et favorise la transmission de ces valeurs aux jeunes du quartier.

Le code d'éthique est une des pierres angulaires de la formation de la Table. Ce code d'éthique place concrètement les valeurs, la distribution du pouvoir, la territorialité, la résolution de conflits, l'étude des besoins des jeunes que devra

accomplir l'organisation afin de répondre à ses objectifs. Le code d'éthique de la CJHM de 1986 est repris intégralement dans l'encadré 2.3.

Encadré 2.3 Code d'éthique de la CJHM

En fait, une réelle concertation locale des intervenants jeunesse est impensable sans une vision soucieuse de l'ensemble du milieu concerné et de ce fait, soucieuse de la complémentarité des ressources jeunesse locales.

De façon plus précise, cela suppose que la concertation locale :

- Ne soit pas la propriété ou l'enfant d'un organisme mais la création d'un ensemble ;
- Permette un partage du leadership entre les divers membres (au niveau des rôles, des compétences...) ;
- Naisse d'une volonté délibérée de concertation issue du milieu et non imposée par entente administrative ;
- Reconnaisse l'égalité des partenaires impliqués ainsi que leur autonomie ;
- Se fasse dans un territoire assez petit (sinon ce n'est plus local et ça ne suscite plus de sentiment d'appartenance) ;
- Identifie dans une mutuelle reconnaissance humaine et professionnelle et de façon aussi précise que possible le rôle complémentaire et le mandat de chaque établissement ou organisme impliqué ;
- Œuvre à ce que chacun des partenaires impliqués aient les ressources suffisantes pour tenir son rôle dans la concertation ;
- Réalise une analyse de l'ensemble de la problématique des jeunes au niveau local, de façon à se donner une vision d'ensemble que chaque partenaire ne peut avoir isolément ;
- Soit capable de disposer positivement des réactions initiales de défense, d'auto-justification, de compétition (vg. Défendre son établissement, ses programmes, sa façon de faire...) ;
- Être à la défense des jeunes ;

- Reconnaître la qualité des initiatives des membres ou partenaires au niveau professionnel particulièrement lors d'événements assurant la visibilité des projets ou actions de la CJHM.

À ces conditions, exigeantes il est vrai, peut naître une complémentarité réelle, source d'une intervention plus efficace et aussi plus satisfaisante pour chaque partenaire parce qu'enracinée dans un ensemble (moins morcelée, moins partielle).

En établissant rapidement dans son histoire ce code d'éthique, la CJHM a réuni un ensemble de conditions de fonctionnement fondamentales et produit une réalisation qui demeure pratiquement inchangée lors de la rédaction de ce travail. En plus de cette réalisation significative, la Table a réuni plusieurs autres mécanismes afin de régir les relations et les activités de la Table.

La CJHM était et est gérée encore par les professionnels des groupes populaires et par des représentants des milieux institutionnels. Or, Miller (1988) dit que la gestion d'une entreprise par des intermédiaires est conduite d'une manière plus analytique et formelle et évite ainsi certaine imposition, par l'État, de contraintes qui s'avèrent souvent improductives. Donc, le respect des institutions membres et «l'empowerment» qu'elles ont généré auprès du milieu a contribué grandement à l'émergence saine de la CJHM. Ces institutions ont su tenir compte de la culture propre aux groupes populaires et aplanir grandement les appréhensions et les préjugés défavorables à leur égard. Ils ont mis en pratique l'idéologie participative, en pleine progression à cette époque, et en ont fait bénéficier les membres.

La CJHM est née d'une approche de développement social qui dépasse grandement l'approche exclusivement sectorielle de santé ou de loisir souvent utilisée par le passé. Cette approche ouvre les portes à une participation de tous les secteurs d'action en faveur des jeunes du quartier. Elle a répondu de ce fait à un

besoin d'échanges et de rencontres entre intervenants du secteur et permis, entre eux, une consultation élargie. Cette consultation et concertation ne se sont pas faits de n'importe quelle façon, mais avec un code d'éthique précis et concerté entre les concertants.

La Table a aussi choisi la délimitation précise du territoire et l'approche intersectorielle envers la population de 12 à 25 ans. Ceci, bien sûr, sans mettre de côté le bien-être de la communauté en général, tel que l'est proposé dans la mission de la Table : «Améliorer la qualité de vie des membres de la communauté, particulièrement des jeunes de 12 à 25 ans... »⁴⁵

Pendant un an, ces organismes ont appris à se connaître, à travailler ensemble et ainsi à développer une connaissance et une reconnaissance mutuelle afin de structurer la nouvelle approche choisie. Ce fut une année d'échanges et de défrichage sur les problèmes des jeunes. Dans les rencontres de la Table, les différents organismes avaient, à tour de rôle, un moment pour présenter leur organisme et les différents mandats de celui-ci. Les nouveaux organismes obtenaient la possibilité de faire de même lors de leur acceptation comme membre du regroupement. Ces activités permettaient de connaître les acteurs jeunesse du quartier et de partager sur les mandats et le fonctionnement des partenaires du regroupement.

2.5 Conditions de réussite (émergence)

Pour réussir sa phase d'émergence, la CJHM a dû tenir compte des différents facteurs contextuels de l'époque. Certains de ces facteurs étaient incontournables, comme l'acuité de la problématique jeunesse du quartier et les besoins manifestes

⁴⁵ Codes et procédures de 1986 ?

des groupes et des institutions. Ces facteurs ont provoqué, en partie, l'émergence du regroupement. Certains autres facteurs furent pris en compte consciemment, comme les nouvelles approches auprès des jeunes et l'installation d'outils concrets afin d'adapter le regroupement. Ces facteurs ont favorisé la réussite de l'entreprise. Certaines tendances lourdes provenant des modifications et soubresauts de l'économie et du chômage élevé qui sévissait chez les jeunes ont joué un rôle important dans la mouvance de l'époque.

Contexte particulier du quartier en 1985

Dans les années 80', le quartier venait de vivre deux décennies de déclin avec la fermeture de plusieurs manufactures et l'exode d'environ le tiers de la population. La fragilisation du tissu social autour des jeunes devient manifeste et l'acuité des problèmes vécus par les jeunes apparaissent dans des statistiques peu reluisantes (voir encadré 2.2). Les problèmes des jeunes se font ressentir dans les divers groupes et les institutions. La montée significative de ces problèmes favorise la création de réponses à ces problèmes et plusieurs organismes voient le jour. Ces réponses prennent racines dans un terreau où les valeurs de solidarité et d'appartenance se mêlent à des valeurs d'autonomie et de respect.

H-M était un quartier ouvrier prospère qui permettait à sa population de répondre à l'ensemble de ses besoins. L'homogénéité, autant économique qu'ethnique des citoyens, leur a permis de tisser des liens solides de solidarité et d'appartenance. Les différentes crises vécues par le quartier ont entraîné à création de plusieurs organisations communautaires. Au début des organisations religieuses, de premiers secours et de loisirs se forment et, au fil des ans et des crises, les citoyens se donnent des organismes diversifiés d'aide et d'action sociale. Ces organisations ont vu le jour à une époque où les Québécois sentaient «le besoin de

vivre des nouvelles expériences dans leur vie de tous les jours : ils cherchent à personnaliser leur style de vie. »⁴⁶ Avec la montée des problèmes vécus par les jeunes et la multiplication des interventions, la CJHM émerge d'un constat d'impuissance des divers groupes à répondre aux multiples besoins. Les différentes conditions de réussite à l'émergence de la Table reliées au contexte historique, sont rassemblées dans l'encadré 2.4.

Encadré 2.4 Conditions contextuelles de réussite

- Territorialité restreinte au quartier qui favorise l'appartenance et facilite le partage et la lecture des problématiques ;
- Adaptation aux valeurs et à la volonté des groupes représentant les citoyens et favorisant l'adhésion volontaire des groupes ;
- Constat consensuel sur des problématiques jeunesse alarmantes et du chevauchement des interventions ;
- Multiplication des acteurs jeunesse dans le quartier et leur chevauchement.

Contexte institutionnel de l'époque

Au moment où les intervenants de H-M font ces constats, l'éclatement des modèles traditionnels d'intervention favorise l'émergence de réponses collectives aux problèmes de cette cohorte. Tous les acteurs de la vie communale participent à la résolution des problèmes. De plus, le MSSS et son système de distribution de services reconnaît, à l'instar de l'OMS et du RMJQ, que la santé est liée au

⁴⁶ L'Institut GAMMA, Le système de la santé et des services sociaux du Québec est-il débranché de son environnement socio-économique, nov. 1987, p.63.

fonctionnement de l'ensemble de la société et requiert une intervention concertée et intersectorielle. Cette reconnaissance de l'impact des différents acteurs poussent les institutions à rechercher des alliances avec les divers groupes communautaires et les autres institutions. L'année internationale de la Jeunesse contribue à promouvoir ces expériences et dans H-M un groupe (Boulot Vers) propose une soirée-événement qui déclenche le regroupement des acteurs. Les différentes conditions de réussite de l'émergence reliées au contexte institutionnel, sont résumées dans l'encadré 2.5.

Encadré 2.5 Conditions institutionnelles de réussite

- Reconnaissance chez les divers acteurs d'un changement important de paradigme d'intervention (approche écologique) ;
- Ouverture d'esprit des divers acteurs ;
- Un organisme du milieu profite de l'année de la Jeunesse pour catalyser les intervenants ;
- Prise de conscience de l'interdépendance des intervenants pour endiguer les problèmes des jeunes.

Besoins des groupes et des institutions

Parmi les besoins exprimés dans l'encadré 2.1, les institutions manifestent le désir d'une Table de concertation avec des buts et un fonctionnement précis qui respectent les limites, les contraintes et les mandats des organismes. Cette Table devrait permettre une meilleure connaissance des ressources, des références, des

besoins et provoquer des actions communes et permettre la création des ressources manquantes.

Pour les organismes communautaires, la Table devrait répondre à leurs besoins d'échanges d'expertise, de connaissances de la situation jeunesse (réaliser une analyse de l'ensemble de la situation du jeune au niveau local de façon à se donner une vision d'ensemble que chaque partenaire, isolément, ne peut avoir.)⁴⁷, de former un groupe de pression et se porter à la défense des jeunes. Le virage induit par les groupes communautaires en faveur de l'action sociale et l'acceptation de ce virage par les représentants des institutions pavent la voie au respect entre les acteurs. Ce respect passe par la connaissance et la reconnaissance des divers acteurs et l'incorporation de la nouvelle entité permet aux représentants institutionnels de se détacher des décisions lorsqu'elles sont en conflit avec leur institution. De plus, le code d'éthique favorise ce respect et protège l'autonomie des membres. Donc, la Table représente la communauté qui l'a fait naître avec ses valeurs et ses tensions propres et régularise celles-ci.

Les points de convergence entre les deux pôles que sont les institutions et les groupes communautaires sont rassemblés dans l'encadré 2.6.

Ces points de convergence favorisent la création d'un terreau démocratique à l'initiative des personnes et des organisations qui voulaient intervenir sur la réalité locale, tant sociale que culturelle, basée sur une participation militante et sur une identification très forte. Ces objectifs initiaux sont orientés vers des questions de société et proposent les bases d'une citoyenneté renouvelée. C'est donc une logique d'animation du développement local qui s'attarde à identifier une problématique, à mobiliser et dynamiser les acteurs sociaux et qui est résolument tournée vers la construction d'un projet de société.

⁴⁷ CJHM, document de présentation de la table, 1986.

Encadré 2.6

Conditions reliées aux besoins des membres

- La volonté de connaître et de reconnaître les ressources et les besoins du milieu ;
- L'impératif d'échanger et de s'entraider afin de trouver des solutions collectives ;
- La volonté d'agir sur l'ensemble des déterminants de la santé et des autres domaines de la vie sociale ;
- La création d'une structure permanente volontaire et respectueuse des différences.

Mise en place d'outils concrets

Comme nous l'avons vu, le quartier H-M et les groupes présents étaient très jaloux de leur autonomie et ne désiraient pas s'associer à n'importe quel prix et sur n'importe quelle base. Pour répondre à ces impératifs, la CJHM a produit différents outils à la couleur des attentes des membres. Ces conditions sont réunies dans l'encadré 2.7.

Encadré 2.7

Outils concrets

- Construction d'un schéma du quartier «Être jeune à Hochelaga-Maisonneuve» afin de se donner un outil de réflexion sur la situation des jeunes ;
- Réflexion sur l'identité de la Table qui comprend les objectifs généraux, la structure et le fonctionnement démocratique de base ;
- Production d'un code d'éthique qui régit les liens entre les membres et l'approche de développement social retenue ;
- Incorporation de la Table avec une mission précise et des règlements généraux.

Avec ces outils, la CJHM est devenue une entité autonome gérée par des professionnels membres et évite ainsi certaines contraintes directes des institutions ou du gouvernement.

En résumé, les conditions de réussite de l'émergence de la CJHM que nous devons retenir sont la prise en compte et l'adaptation :

1. Au contexte *particulier du quartier* :

- Histoire ;
- Problématique jeunesse ;
- Besoins de la population de se prendre en charge ;
- Territorialité et appartenance.

2. Au contexte *institutionnel et politique* :

- Évolution des pratiques (OMS, RMJQ) ;
- Changement de paradigme provenant des institutions ;
- Ouverture à tous les groupes, approche intersectorielle ;
- Événement particulier, Année de la Jeunesse.

3. Aux besoins et à la *volonté des groupes* :

- Connaissance et reconnaissance des futurs partenaires ;
- Ouverture et engagement ;
- Défense des intérêts des jeunes et « empowerment » ;
- Structuration de l'approche.

4. À la *production d'outils et d'actions concrètes* :

- Soirée-événement et schéma du quartier ;
- Gestion professionnelle ;
- Incorporation, mission et objectifs précis ;

- Code d'éthique et règles de fonctionnement ;
- Logique d'animation du développement.

Au prochain chapitre, nous verrons les divers éléments qui ont façonné la structure et le fonctionnement de la Table et permis la construction de son système organisationnel. Le lecteur trouvera les divers éléments à l'étude dans un ordre qui peut être différent de celui proposé par le cadre d'analyse. Malgré tout, tous les éléments seront traités.

Chapitre 3.

La construction

Les éléments de construction ou de transition sont l'ensemble des règles, des normes et des mécanismes qui furent mis en place par la CJHM pour structurer la démarche ou les phases de transition. Lebeau et al définit :

Un projet ou une Table en transition renvoie à une phase d'importante de remises en question quant aux orientations, aux acteurs, à la structure ou au fonctionnement. Cette phase peut survenir à tout moment dans le développement d'un projet ou d'une Table comportant une expérience de déploiement ou de consolidation.⁴⁸

De la mobilisation des acteurs jusqu'à la production et l'évaluation des actions, les différentes étapes de construction ou de reconstruction témoignent des efforts d'organisation de la CJHM et des moyens utilisés afin de faire vivre et se développer la mission, le but et les objectifs tout en portant une attention aux besoins exprimés par les membres. La logique d'animation du développement local prend le pas durant les premières années sur une logique de gestion du projet qui apparaît en 1991 avec le mandat de gestion du projet de prévention des toxicomanies de la Régie Régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre. Bien que le recours à une logique de gestion est inévitable, celle-ci ne joue qu'un rôle de redistribution et de contrôle des budgets obtenus par la Table. Certains questionnements et réflexions à cet égard ont eu lieu à plusieurs rencontres afin de s'assurer de la place prépondérante du développement local.

La phase d'émergence de la CJHM a permis de dégager des valeurs et de les énoncer dans un code d'éthique explicite. Déjà, des éléments de construction

⁴⁸ Lebeau et al., op. cité, p.33

apparaissent et vont influencer la structuration de l'entreprise. L'incorporation et les règlements généraux formalisent la Table.

La phase de construction permet à la CJHM de bâtir le cahier des codes et procédures qui place les règles de fonctionnement, les politiques d'admission, la réglementation et le fonctionnement des divers comités de travail et les champs d'intervention de la Table. Vient ensuite une première phase de planification avec la recherche de 1988 et les priorités d'action pour les prochaines années. Cette étape donne le moyen à la CJHM de planifier à partir de données objectives et pave la route à la formation des comités et à la planification mieux ordonnée. Enfin, nous verrons comment la CJHM évalue ses actions.

3.1 La structure et les règles de fonctionnement

La structure et les règles de fonctionnement comprennent les différents éléments qui régissent la vie de la Table et les relations entre les membres. Les différents éléments contenus dans cette section sont : le code d'éthique, l'incorporation, les règlements généraux, les codes et procédures, les politiques d'admission et la réglementation interne.

Le code d'éthique

En plus d'être un premier résultat concret de la CJHM qui appuie l'émergence de la Table, le code d'éthique (voir encadré 2.3) amène également les premiers éléments de construction.

Le code d'éthique place la territorialité d'Hochelaga-Maisonneuve comme niveau de concertation. La dimension relativement réduite du territoire permet le développement d'un sentiment d'appartenance fort, et le partage d'une vision commune est facilitée par la grande homogénéité de sa population et de son identification au quartier. Ce choix amène également le dépassement de la paroisse et prend en compte l'ensemble de ces déterminants du secteur. Ce quartier est juste assez grand pour faciliter une analyse sociologique et assez petit pour développer un sentiment d'appartenance.

Le code d'éthique propose aux membres de faire une analyse pointue de l'ensemble de la problématique jeunesse au niveau local. Cette règle exigeante demande de se donner une vision d'ensemble avant d'agir et pose une première condition systémique de réponses aux besoins des jeunes. Cet énoncé conduit à la production de la recherche de 1988 qui sera mise à jour en 1994 (nous définirons le type de recherche dans l'encadré 3.2).

Le code d'éthique établit un partage du leadership au niveau des rôles et des compétences en identifiant le rôle complémentaire et le mandat de chaque établissement ou organisme impliqué. Ce partage du leadership doit être soutenu par une connaissance et reconnaissance humaine et professionnelle des acteurs présents. La Table doit prendre le temps nécessaire pour présenter adéquatement les partenaires présents et inclure dans le système l'impératif d'une identification des autres acteurs influant sur la dynamique du quartier et des jeunes.

Enfin, le code d'éthique insère dans le fonctionnement de la Table un élément de résolution de conflit en exigeant une capacité à disposer positivement des réactions initiales de défense et d'auto-justification afin de se tourner résolument les échanges de la Table vers des problématiques jeunesse en évitant ou en régularisant les conflits et les compétitions éventuels. Cela n'empêche pas un

organisme membre de parler de ses problématiques particulières, mais favorise la préséance des besoins des jeunes sur les besoins d'un membre.

En résumé, le code d'éthique délimite le niveau local comme lieu d'action et d'appartenance, la réflexion et le recherche comme soutien à la planification, un partage du leadership et la résolution ouverte des conflits. Ces divers éléments influenceront considérablement les autres éléments de construction, comme nous le verrons plus loin.

L'incorporation

Le premier document, l'incorporation, souvent appelée les lettres patentes, donne un statut légal à l'organisation de la CJHM. Avec son incorporation, la Table de concertation est donc assujettie à la partie III de la loi sur les compagnies. Cette partie de la loi porte sur les associations et sur les groupes sans but lucratif. De plus, ce document contient, les objets pour lesquels la corporation est constituée, tel qu'énoncé précédemment dans ce travail. Il détermine également la dénomination sociale **CONCERTATION JEUNESSE HOCHELAGA-MAISONNEUVE**. Cette incorporation donne toute la légitimité nécessaire afin que la corporation agisse de façon autonome. Un des avantages de cette incorporation est de permettre de faire des demandes de subventions, de fonds ou de services sans engager un des membres comme fiduciaire, ce qui pourrait lui nuire dans des demandes d'aide financière ultérieures.

La Table a reçu son incorporation le 04 avril 1986 et son numéro d'enregistrement est fait au livre C-128 folio 152. À partir de cette date, la Table peut tenter, légalement et de façon autonome, de répondre à ses objectifs et à sa mission.

L'obtention d'une incorporation ne semble pas être un élément essentiel pour la réussite d'une entreprise de concertation intersectorielle. Par contre, l'incorporation de la CJHM lui a donné un statut légal. Les membres fondateurs trouvaient important d'officialiser leur regroupement et de se donner une plus grande marge de manœuvre et d'autonomie. L'incorporation oblige l'organisme à se munir de règlements généraux et d'un fonctionnement interne démocratique. Il est cependant possible de penser que la Table aurait obtenu la reconnaissance et le financement nécessaires à son fonctionnement sans s'incorporer. Par contre, pour les membres de la CJHM, l'incorporation était importante pour démontrer de façon claire leur engagement envers la communauté et entre eux. Cet engagement permettait d'annoncer et de perpétuer l'accord auquel les membres étaient arrivés et de l'officialiser dans la communauté.

Les règlements généraux

Chacune des corporations sans but lucratif du Québec rédige des règlements généraux afin de régir son fonctionnement démocratique. Les règlements de la CJHM furent votés par l'ensemble des membres en assemblée générale en 1986.

À première vue, nous retrouvons à l'intérieur de ce document des notions telles que le territoire, la mission et le but, les objectifs généraux, le membership et ses pouvoirs, l'assemblée générale et ses pouvoirs, la coordination et ses pouvoirs et les amendements et procédures de dissolution. Ces différentes dispositions ressemblent beaucoup aux règlements généraux de toute corporation sans but lucratif au Québec. Par contre, certaines dispositions furent adaptées aux besoins particuliers de la Table et méritent d'être citées.

Un premier élément est le membership.

Peut être membre de la corporation, toute personne majeure qui s'intéresse activement (de part un intérêt humanitaire ou professionnel) à l'amélioration de la situation des jeunes, qui partage les buts et objectifs de la corporation et qui exprime à la coordination le désir d'être membre de la corporation et est acceptée par l'assemblée générale.⁴⁹

Bien que la CJHM est ouverte à l'acceptation de nouveaux membres qui en font la demande, elle exige que ceux-ci partagent ses objectifs. Elle protège ainsi ses fondements consensuels acquis après de longues discussions, et évite les soubresauts des redéfinitions perpétuelles. Nous verrons plus tard, dans ce chapitre les précisions apportées sur le membership et les politiques d'admission dans le document sur les codes et procédures de la Table.

Les règlements généraux déterminent le nombre de membres à plus de dix-neuf. « Les membres de la corporation constituent l'assemblée générale. Ils ont droit de vote aux assemblées générales et sont éligibles à la coordination, à condition d'avoir été membre au moins une année. »⁵⁰ La Table impose ainsi un apprentissage d'au moins un an aux membres avant d'être en mesure d'assurer la coordination. Cet apprentissage des nouveaux est souvent soutenu par un membre actif qui répond à ces différentes interrogations et explique le fonctionnement et l'historique de la Table afin que le nouveau membre puisse s'intégrer de façon harmonieuse. Cette disposition n'apparaît que de façon sporadique dans les documents consultés et ne fut pas, semble-t-il, suivie systématiquement.

À la différence de la plupart des organismes sans but lucratif qui élisent un conseil d'administration à l'assemblée générale annuelle, la CJHM tient une

⁴⁹ Règlements généraux, chap. 2, article 8, p.3

⁵⁰ Règlements généraux, Chap. 2, article 9, p.4.

assemblée générale mensuellement et possède un comité de coordination formé de membres au lieu d'un conseil d'administration. L'assemblée générale possède certains pouvoirs que les assemblées générales des autres corporations ne possèdent pas et qui sont habituellement dévolus au conseil d'administration. « L'assemblée générale délibère, transige et statue sur tout ce qui a trait aux intérêts et buts de la corporation et ratifie les actes posés par la coordination. »⁵¹ L'assemblée générale mensuelle permet à l'ensemble des membres d'être partie prenante des différentes décisions de la corporation. De plus, l'assemblée générale procède à l'élection des coordonnateurs et peut, à la demande des deux tiers des membres présents, remettre en question les décisions de la coordination. L'ensemble des membres conserve la mainmise sur la plupart des décisions. La marge entre le niveau de décisions stratégiques qui fixent les grandes orientations et le niveau des décisions fonctionnelles et opératoires est pratiquement nulle, ce qui représente une grande différence avec le fonctionnement habituel d'un autre organisme sans but lucratif (OSBL). L'avantage de ce fonctionnement est la démocratisation des décisions dans le groupe, car tous les membres font partie du conseil d'administration et l'assemblée mensuelle est décisionnelle. Les pouvoirs stratégiques et opérationnels appartiennent à l'ensemble des membres. Un des inconvénients est de restreindre la prise de décision sur des sujets importants attendant l'assemblée générale. Il arrive que ces décisions attendent plus d'un mois avant que les membres prennent position. Cette restriction allonge le temps de réaction. Donc, le pouvoir de l'assemblée générale ressemble aux pouvoirs combinés du conseil d'administration et de l'assemblée générale, en plus de cumuler les pouvoirs d'une direction générale sur la plupart des opérations (par l'entremise des comités, le sujet sera abordé plus tard dans ce travail).

« La coordination se compose de deux coordonnateurs élus parmi les membres de la corporation. Ces coordonnateurs sont élus pour des mandats d'une

⁵¹ Règlements généraux, Chap. 3, article 13, p.5.

année pour un et de deux années pour l'autre. »⁵² Dans la réalité ce sont des mandats de deux ans qui se chevauchent, assurant ainsi une continuité accrue et permettant l'intégration et la formation d'un nouveau coordonnateur. Ce comité a comme pouvoirs de représenter la corporation auprès du public, d'exécuter les politiques établies par la Table et de les préciser au besoin. Bien que les règlements généraux énoncent des pouvoirs en huit points, la coordination est assujettie aux décisions prises par les assemblées mensuelles et, à ce titre, les coordonnateurs ont plus de mandats que de pouvoirs. Les mandats de la coordination sont l'animation et la préparation des assemblées mensuelles, la coordination et le suivi des différents comités de travail, et la préparation des documents pour l'assemblée annuelle des membres qui se tient au mois de juin de chaque année. Le quorum pour valider cette rencontre, est de dix membres.

Le chapitre sept des règlements généraux contient des clauses d'amendements et de dissolution. Tout amendement aux règlements généraux ou autres documents officiels doit être approuvé par les deux tiers des membres présents à une assemblée générale. Il en est de même pour la dissolution de la corporation, qui doit être entérinée par le deux tiers des membres «présents à une assemblée générale spécialement convoquée dans ce but par un avis de trente (30) jours donné par écrit à chacun des membres. »⁵³ Ces dispositions respectent bien l'esprit démocratique provenant du code d'éthique.

Enfin, en cas de dissolution de la corporation, les biens de la corporation seront distribués à un ou plusieurs organismes à but non lucratif reconnu au Québec et poursuivant des objectifs similaires à ceux de la CJHM. Cette disposition des règlements généraux diffère des lettres patentes (incorporation) qui déclarent que les biens de la corporation «iront à une autre corporation sans but lucratif du quartier Hochelaga-Maisonneuve, qui opère et dispense des services aux jeunes du quartier

⁵² Règlements généraux, Chap. 4, art. 19, p.6.

(territoire Hochelaga-Maisonneuve). »⁵⁴ Dans le but d'harmoniser ces deux documents, il y aurait sûrement un choix à faire de la part de la Table. Habituellement, l'incorporation a préséance sur les règlements généraux. Il serait préférable d'avoir concordance entre les deux documents.

La réglementation particulière de la CJHM met l'accent sur «l'empowerment» des membres dans l'ensemble des décisions et de la structure et, en partie, sur le fonctionnement en fixant les mandats et les pouvoirs de la coordination. Le document sur les codes et procédures va encore plus loin en déterminant la réglementation et le fonctionnement opérationnel de la corporation en y incluant le code d'éthique et les différents comités.

Les codes et procédures

Le document des codes et procédures de la CJHM contient la mission, le but et les objectifs généraux de la corporation et le code d'éthique (dont il a été question dans les pages précédentes). Les nouveaux éléments qu'apportent ce document concernent le fonctionnement, les politiques d'admission et la réglementation. Ils constitueront le propos de cette section.

Le fonctionnement est le point quatre (4) du document et il renferme cinq (5) points incontournables pour les membres. Le premier point définit le mode de fonctionnement pour la prise de décision qui sera faite par «processus consensuel». La recherche du consensus dans une organisation qui comporte une vingtaine d'organisations peut s'avérer longue et improductive à court terme, mais, pour la Table, ce type de processus décisionnel s'avère profitable à long terme. De plus, la CJHM s'assure que tous les membres possèdent

⁵³ Règlements généraux, Chap. 7, art. 27, p.8-9.

toutes les données sur le problème à débattre. Par contre, même si le processus consensuel est privilégié, certaines dispositions des règlements généraux permettent à la CJHM de prendre des votes sur certaines décisions, tel qu'énoncé dans la section précédente. Cette procédure fut utilisée à quelques reprises et il était toujours décidé de l'utiliser de façon consensuelle, ce qui permettait à certains membres d'afficher leur dissidence. Par exemple, un représentant de la municipalité a du utiliser son droit à la dissidence pour ne pas se prononcer sur une proposition qui allait à l'encontre de la position municipale.

Ce respect de la dissidence vient renforcer l'idée du respect de l'autonomie des organismes qui constituent le deuxième point important du fonctionnement. Comme il était cité dans les pages précédentes, ce respect de l'autonomie des organismes est un élément d'émergence important et il a favorisé le regroupement et la participation des organismes plus militants et plus revendicateurs. En l'actualisant dans son fonctionnement, la CJHM a inséré dans ses règles une valeur fondamentale et a favorisé la pérennité de sa démarche.

Le droit de vote des membres constitue le troisième point du fonctionnement que nous voudrions observer ici. Chacune des organisations a un droit de vote malgré que certaines d'entre elles aient plus d'un représentant. C'est alors la responsabilité des représentants de s'entendre sur la décision et de déterminer qui aura le droit de vote. Cette clause entraîne dans la CJHM un partage équitable du pouvoir puisqu'elle ne tient pas compte de l'importance ou du pouvoir du membre dans la communauté. Par contre, l'article huit des règlements généraux parle plutôt de personne majeure et ce point peut amener une certaine confusion en ce qui a trait au droit de vote de membres qui ne font pas partie d'une organisation. C'est le droit de vote des citoyens du quartier qui peut être remis en

⁵⁴ Ibid, p.10.

cause ici. Malgré tout, les règlements généraux de la corporation ont préséance sur les codes et procédures. Un autre point à clarifier ou à améliorer...

Le quatrième point stipule que les membres doivent tous s'impliquer dans un comité. Ce point reflète très bien les valeurs d'engagement et d'implication émis par le code d'éthique et est indispensable à une entreprise qui n'a pas d'employé pour accomplir les tâches. Cette clause est soutenue par un élément du code d'éthique qui propose que la Table «œuvre à ce que chacun des partenaire impliqué ait les ressources suffisantes pour tenir son rôle dans la concertation».⁵⁵ De plus, les règlements généraux stipulent que «la Table de concertation doit respecter la disponibilité et le rythme de chaque participant.»⁵⁶ Ces adaptations particulières prennent en compte les capacités des membres et proposent de soutenir la participation de ceux-ci.

Le dernier point concerne l'admission des nouveaux membres et il est libellé ainsi «Les organismes admissibles à la Table de la CJHM doivent adhérer aux objectifs et au code d'éthique de la Table, tout en s'abstenant de faire la promotion spécifique de leur propre organisme.»⁵⁷ Cet élément permet de clarifier en partie les politiques d'admission et émet l'importance de la souscription des nouveaux aux choix de valeurs affirmées par l'ensemble des membres. Par contre, la partie où il est question de ne pas faire la promotion de l'organisme n'est pas assez claire et peut entraîner une certaine indécision. Dans la période d'émergence, les moments de connaissance et de reconnaissance revêtaient une grande importance et l'abstention, introduite par ce point, peut entrer en contradiction avec la nécessaire connaissance mutuelle. De plus, la Table s'est donné comme mandat d'œuvrer à ce que tous les membres aient les ressources nécessaires pour accomplir leur tâche. Ce point

⁵⁵ Code d'éthique.

⁵⁶ Règlements généraux,

⁵⁷ Codes et procédures.

pourrait être clarifié éventuellement pour une plus grande cohérence de l'organisation.

Les politiques d'admission

La section sur les politiques d'admission comporte cinq points soit : l'ancienneté de l'organisme, le programme et la clientèle, le territoire d'action, la nouveauté ou la complémentarité du demandeur et les actions de promotion des jeunes.

Le premier point concerne la durée d'existence du demandeur d'admission. L'organisme ou projet du demandeur doit avoir au moins quinze mois d'existence dans Hochelaga-Maisonneuve. Cette clause assure à la Table que le projet n'est pas éphémère et que celui-ci peut, davantage, démontrer sa pertinence dans le quartier. C'est là une forme de carte de visite. Bien que les groupes ou projets ayant moins de quinze mois d'existence ne peuvent devenir membres, à plusieurs reprises la CJHM a accepté qu'ils soient observateurs à ses assemblées générales mensuelles et a permis à certains d'entre eux, qui en ont fait la demande, de présenter leur projet ou leur organisme. En plus, à plusieurs reprises, la CJHM a donné son appui à des organismes sous forme de lettres ou de cautions morales à des groupes non-membres.

Le deuxième point exige que l'organisme demandeur recrute en tout ou en partie les jeunes entre 12 et 25 ans ou qu'il ait des programmes pour ce groupe d'âge.

Le troisième point demande que l'organisme desserve des jeunes du quartier.

Le quatrième point exige du futur membre que ses services soient différents ou complémentaires aux services offerts par un membre de la Table. Cette philosophie veut permettre une représentation la plus variée possible et favoriser l'arrivée de projet ou d'organisme qui offre des services complémentaires ou non offerts par les membres de la Table. Cette disposition peut amener une certaine discrimination dans la sélection des futurs membres. Cependant nous remarquons que quatre organismes d'hébergement sont membres actuellement et ce fait démontre une certaine souplesse dans le choix des futurs membres. Chacune des demandes est étudiée et votée par l'assemblée générale mensuelle.

Le dernier point propose que le demandeur fasse la promotion de la jeunesse dans la société et s'engage à défendre la cause des jeunes. L'action sociale envers les jeunes peut amener que certain acteur doit aller à l'encontre des politiques de leur établissement afin de favoriser la cause des jeunes. (Exemple : sur certains règlements ou décisions venant de la municipalité). Alors, l'acceptation du retrait et de la dissidence d'un membre, que nous avons vu plus avant, prend tout son sens.

La réglementation, droits et devoirs des membres

La réglementation fixe les devoirs des membres, le nombre maximum de membres et le type d'organismes pouvant participer. Certaines de ces règles reprennent des éléments de fonctionnement déjà énoncés ou ajoutent un élément qui se rapproche plus des politiques d'admission. En tout, la réglementation comporte six points et un septième que nous pourrions qualifier d'annexe.

Premièrement, la réglementation impose la participation de l'ensemble des membres à l'élaboration des comités de travail de la Table. Ces comités sont formés

selon les besoins de la Table et les membres sont libres de choisir le comité dans lequel ils préfèrent travailler. Chacun doit, dans la mesure de ses capacités, contribuer aux différentes tâches de la concertation.

Le deuxième élément reprend textuellement le cinquième point de la section sur le fonctionnement (admission de nouveaux membres) et il ne sera pas traité ici.

Troisièmement, chaque organisme a droit à un représentant officiel. Comme il en a été question dans les pages précédentes, un organisme peut envoyer plus d'un représentant, mais il n'a toujours qu'un droit de vote.

Quatrièmement, la réglementation stipule qu'un membre qui manque plus de trois rencontres consécutives sera invité à se retirer afin de permettre l'adhésion d'un autre organisme ou projet. En pratique, certains cas furent étudiés et les représentants furent contactés afin d'expliquer les motifs de leurs absences. Dans les cas où une incapacité temporaire d'un membre de siéger à la Table fut démontrée, faute de financement ou des ressources humaines, la sanction prévue n'a pas été appliquée et il a pu continuer à profiter du statut de membre. Par contre, certains organismes ont laissé leur siège volontairement et d'autres encore ont cessé d'exister.

Cinquièmement, le nombre maximum de membres était fixé à vingt-cinq en 1988 et ce nombre fut diminué à vingt dans la nouvelle réglementation de 1994. Ce nombre a diminué lorsque «des membres de la CJHM décidèrent de se regrouper pour aider les 0-12 ans et, en juin 1993, la Table Enfance-Famille se constituait.»⁵⁸ Cette scission, en plus de viser une nouvelle clientèle, répondait à un besoin de diminuer le nombre de membres pour améliorer l'efficacité des

⁵⁸ Demande pour la priorité Jeunesse à la Régie Régionale, p.6

assemblées mensuelles. Chacune des Tables compte plus de vingt membres aujourd'hui (cette réalisation sera traitée dans le chapitre 4).

Sixièmement, afin d'assurer une représentation accrue de tous les types de services, la Table privilégie l'adhésion de nouveaux membres dont les services ne sont pas offerts par un membre. Ce point vient appuyer le point quatre des politiques d'admission sur la complémentarité des services.

En plus de ces six règlements, la CJHM émet «le profil des organismes ou projets qui peuvent participer à la Table de concertation : 1. Scolaire, 2. Psychosociale, 3. Travail, 4. Loisirs-culture et 5. Hébergement. »⁵⁹ Ces divers profils pourraient se retrouver dans les politiques d'admission. Les champs d'intervention contenus dans ces divers profils sont vastes et ils touchent à la plupart des dimensions humaines et sociales du quartier. Par contre, nous pouvons constater que la justice ou la religion ne sont pas nécessairement incluses et ce malgré la présence de représentants de la Police. Il serait possible de se demander si un propriétaire de logement, une arcade ou toute autre entreprise à but lucratif pourraient devenir membre ? Serait-il préférable d'avoir ce type d'organisation pour répondre adéquatement au concept de développement local ?

Encadré 3.1 Résumé des éléments de structure et de fonctionnement

<p>Le code d'éthique énonce :</p> <ul style="list-style-type: none"> La définition d'un territoire ; L'analyse régulière de la situation jeunesse du quartier ; Un mécanisme de résolution des conflits. 	<p>L'incorporation définit :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le statut légal ; La mission et les objectifs généraux ; L'autonomie du regroupement.
<p>Les règlements généraux régissent :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le membership et le nombre de membres ; 	<p>Les codes et procédures introduisent :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le respect et l'autonomie des

⁵⁹ Code et procédures, Réglementation, 1994, p.7.

Les règles légales de fonctionnement ;	membres ;
Le pouvoir de l'assemblée ;	Le droit de vote ;
L'élection et la continuité pour la coordination ;	Les devoirs des membres ;
Les procédures d'élection et de dissolution.	Les politiques d'admission.

La réglementation décrit :

- Le type de représentation des membres ;
- L'assiduité et la participation des membres ;
- Le nombre maximum de membres.

3.2 Le système de planification et d'action

Toute bonne entreprise est soutenue par un système de planification qui permet une «capacité d'adaptation stratégique.»⁶⁰ Bien que les valeurs et les règles de fonctionnement de la CJHM soient relativement claires et bien ancrées dans les conventions sociales du quartier, le système de planification vient encadrer la coordination rationnelle des activités et permet la détermination et la réalisation des objectifs visés. Le présent chapitre tentera de faire un portrait du système de planification de la Table et comporte trois grandes sections, à savoir:

- La recherche et l'analyse ;
- La planification ;
- La réalisation.

La recherche et l'analyse

Après avoir installé un système qui régit le fonctionnement interne (voir encadré 3.1) à partir de valeurs, de règles et de moyens concrets et qui permettent la stabilité et

⁶⁰ Miller, R., op. cité, p.35.

«l’empowerment» des membres et de la démarche, la CJHM s’est lentement donnée des outils de planification à long terme. Bien que les discussions lors de la période d’émergence ont permis de dégager des problématiques jeunesse précises, les membres ont décidé, à la fin de 1987, de se donner une lecture plus globale et plus scientifique de la situation. Cette recherche (encadré 3.2) permettait «de réaliser une analyse de l’ensemble de la situation du jeune au niveau local, de façon à se donner une vision d’ensemble que chaque partenaire, isolément, ne peut avoir. »⁶¹ L’objectif majeur de ce premier effort était «d’identifier les besoins les plus criants des jeunes, en les situant dans leur contexte social. »⁶² Cet outil est le fruit d’une synthèse analytique des données statistiques disponibles et d’une série d’échanges qui ont eu lieu entre les membres de la Table. En plus d’identifier les besoins les plus criants des jeunes la recherche visait à dégager les orientations et les priorités qui «devaient donc inspirer l’orientation de nos actions personnelles et collectives. »⁶³ C’est en se donnant des outils collectifs de priorisation que la CJHM a le plus influencé l’ensemble des membres et consolidée sa légitimité dans le quartier et auprès de ses membres.

Encadré 3.2

Description des recherches de 1988 et 1994

La méthode utilisée par la CJHM en 1988 et 1994 est de type recherche-action nommée « Enquête Feed-Back » qui a comme caractéristique de ne pas déboucher directement sur l’action. Elle vise plutôt de permettre aux membres de la Table de s’approprier les résultats et de les utiliser pour choisir leurs priorités d’action pour les cinq prochaines années. Ces recherches comportent trois parties :

- La première consiste en une synthèse analytique des données statistiques ;
- La seconde résume les échanges qu’ont eus les représentants d’organismes membres de la Table ;

⁶¹ Code d’éthique, dans le document de présentation de la CJHM, 1986.

⁶² Recherche 1988, op. cité, p.6.

- La troisième fait ressortir les réflexions fondamentales, les orientations et les priorités qui ont fait consensus chez les membres.

LA recherche de 1988 fut rendue possible grâce à l'implication des institutions, le CLSC, le BSS de l'Est, le DSC M-R, le poste de Police 52 ainsi qu'une subvention du CSSMM. Plusieurs organismes ont grandement contribué à la réussite de ce projet par leur implication directe dans la démarche de recherche ou par leur ouverture et leur contribution durant les échanges. Le financement et l'engagement des membres ont été les facteurs-clés de la réussite de cette démarche. Voici les points marquants de cette recherche qui ont influencé le développement de la concertation et orienté les projets et actions de celle-ci, autant dans le résumé des échanges entre les membres que dans la partie sur les orientations et les priorités.

Trois éléments influencent le fonctionnement de la Table. Le premier porte sur la personnalisation et la qualité des références que les membres devraient développer entre eux au profit des jeunes. La qualité des références dépend énormément des liens de confiance développés entre les intervenants et la personnalisation de ces rapports augmente la confiance fragile des jeunes envers les intervenants. Les membres qui utilisent fréquemment la référence y trouvent un avantage marqué.

Le deuxième élément encourage la valorisation des acquis des jeunes et leur engagement. « Il faut investir dans des outils de pédagogie psychosociale. Le quartier est riche sur le plan humain, il faut reconnaître ce dynamisme potentiel. Donc, en travaillant sur les acquis on valorise le positif des jeunes. »⁶⁴ En plus de nommer la valorisation des acquis des jeunes, la Table invite ses membres à reconnaître la

⁶³ Recherche 1988, op. cité, p.88.

⁶⁴ Ibid.

qualité des divers acteurs sociaux du milieu. La valorisation des acquis comme approche d'intervention reprend une des valeurs énoncée dans le code d'éthique et renforce l'approche écologique de la CJHM.

Le troisième élément prend en compte un phénomène nouveau chez les jeunes et réaffirme la nécessité d'être à l'écoute de leurs nouveaux besoins. « Il y a un phénomène nouveau, les jeunes semblent moins pressés que nous d'arriver à leur but. »⁶⁵ Cet élément replace les jeunes au centre de l'intervention et prend en compte leurs rythmes propres. Enfin, le quatrième élément énonce l'impact grandissant des coupures budgétaires sur la qualité des services. Cette problématique diminue la capacité d'investir du temps et de s'impliquer avec les gens. Selon la Table «C'est quand on prend le temps d'investir que se produisent de petits miracles sur le plan humain.»⁶⁶ Cette constatation est annonciatrice de l'action sociale réaffirmée plus tard dans la recherche de 1994.

De plus, deux autres éléments influencent les actions et les orientations. Le premier élément nomme l'école comme «un lieu de dépistage privilégié, on doit développer des services concertés avec le milieu scolaire ».⁶⁷ Les jeunes du second cycle du primaire et du premier cycle du secondaire «vivent un moment-charnière dans l'adaptation de leur vie. »⁶⁸ La Table a actualisé cette priorité avec la création d'un organisme d'intervention et de soutien aux jeunes du primaire (Je Passe Partout) et par l'obtention de budgets dans le cadre des priorités Jeunesse de la Régie Régionale de Montréal-Centre (il en sera question dans le chapitre 4).

Le deuxième élément qui a influencé les actions dans le quartier concerne le peu d'investissement fait auprès des jeunes hommes du quartier et le peu de valorisation de la paternité. Cette constatation a peut-être mené à la création d'un

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Ibid, p.88.

organisme qui s'occupe de la violence et des problèmes de toxicomanie des hommes (Les Enfants de l'espoir). Malheureusement, il nous manque des données pour faire une telle affirmation. Par contre, la CJHM a financé, par l'entremise des fonds pour la prévention des toxicomanies de la Régie, divers projets de cet organisme non-membre de la Table. De plus, une nouvelle intervention en loisir pour les 18-30 ans a vu le jour pour permettre la prise en main de leurs temps libres, ceci en 1998. Les jeunes hommes sont particulièrement visés par ce projet.

Les orientations et priorités de la recherche proposent également de nouvelles attitudes à partager entre concertants et ils sont de trois ordres :

- Valorisation des acquis et des ressources des jeunes ;
- Ouverture à la concertation ;
- Support au niveau des habiletés des jeunes à s'engager.

La valorisation des acquis, comme il en a déjà été question, est une approche particulière qui ressemble au concept de «assets promotion » de Benson aux États-Unis. L'ouverture à la concertation a favorisé l'arrivée de nouveaux membres et permis l'émergence de la Table Enfance-Famille H-M. Le support au niveau des habiletés des jeunes à s'engager a débouché sur une rencontre spéciale sur le sens de l'engagement des jeunes en 1999.

Enfin, «En conclusion, la Table de concertation-jeunesse Hochelaga-Maisonneuve se situe en complémentarité avec les autres acteurs du milieu économique. Ensemble, nous désirons améliorer la qualité de vie personnelle, collective et économique de ce coin de pays.»⁶⁹ Cette volonté de travailler de concert avec le milieu économique s'est concrétisée, en partie, par l'implication d'un représentant de la CJHM à la Table de développement local de Hochelaga-

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Ibid.

Maisonneuve. Serait-il intéressant d'accentuer les actions dans ce sens pour influencer davantage les acteurs économiques du quartier ?

Cinq ans après la première recherche, la Table a décidé de mettre à jour les données statistiques et de chercher les nouveaux besoins des jeunes afin de donner une prise réelle à son action sociale. Cette recherche fut le fruit d'une collaboration entre les deux Tables, Enfance-Famille et CJHM, qui regroupent une cinquantaine d'organismes du quartier. Le groupe d'âge visé passera des 12 à 25 ans en 1988 aux 0 à 30 ans en 1994, reflétant ainsi la réalité des clientèles rejointes par les membres des deux regroupements. Outre la qualité graphique accrue, l'édition de 1994 comporte des témoignages éloquentes disséminés dans l'ensemble du document et enrichissent les données recueillies. La structure de la recherche et la méthode «d'enquête Feed-Back» (voir encadré 3.1) de l'édition de 1994 s'apparente beaucoup à celle de 1988. Elle reflète également la volonté de la CJHM de renouveler cette pratique et déjà la Table a commencé à planifier la recherche de 1999-2000 pour la publier en 2001, année du quinzième anniversaire du regroupement. De plus, les priorités sont mieux articulées et précisées et sont divisées en quatre parties. « Les deux premières parties identifient des besoins, les deux dernières parties des pistes d'actions. »⁷⁰ Ces priorités sont rassemblées dans l'encadré 3.3.

Encadré 3.3

Priorités d'action choisies lors de la recherche de 1994

1. L'accessibilité à l'emploi : les programmes d'employabilité et la structure de l'emploi sont à améliorer ;

⁷⁰ Recherche 1994, p.84.

2. Le droit à l'éducation : les adolescents et les jeunes adultes veulent d'une école comme milieu de vie positif ;
3. Il faut investir vers une éducation qui permette de mieux gérer les différences (sexes, ethnies, etc...) ;
4. Nous devons faire de l'action sociale qui doit revendiquer plus fermement pour les besoins de la population.

Cette priorisation fut votée à l'unanimité par les membres de la Table.

Une des forces de la CJHM est de mettre en place des actions en utilisant les opportunités qui lui sont offertes et de les adapter à ses orientations et objectifs. Voici quelques exemples :

- En ce qui a trait à l'accessibilité à l'emploi, la CJHM a formé, avec d'autres intervenants du milieu, le comité aviseur qui a assuré l'implantation du Carrefour Jeunesse Emploi de Hochelaga-Maisonneuve (CJE) à partir des budgets proposés à cet effet par le Gouvernement du Québec. Ce CJE s'est inspiré grandement de l'approche de la Table afin d'établir son type particulier d'assistance aux jeunes ;
- L'amélioration du milieu de vie de l'école par l'obtention et la gestion des fonds dévolus aux Priorités Jeunesse de la Régie Régionale. La Table gère les fonds afin de financer des projets dans les écoles primaires (Je Passe Partout, organisme réalisateur) et dans l'école secondaire (Groupe de Communication Collective, organisme réalisateur) ;
- La gestion des différences par la production et la diffusion d'une affiche fait par et pour les jeunes et qui porte sur le code de vie du quartier. Ce code de vie a été inspiré par le code de vie de l'école secondaire Chomedey-de-Maisonneuve ;

- L'action sociale, par des pressions sur la Régie, lors des coupures dans les fonds pour la prévention des toxicomanies, et d'une mobilisation dans le cadre de la réforme de la sécurité du revenu.

Ces quelques exemples ne sont qu'un petit échantillon des multiples retombées des recherches dans le quartier.

La planification de l'action

Au cours des années, la CJHM a élaboré un système de planification de plus en plus complexe. Comme nous l'avons vu, les deux premières années d'approvisionnement et d'échanges ont permis de bâtir les fondements de la Table. À partir de la première recherche, en 1988, les priorités d'action furent précisées et les membres de la Table partagèrent les tâches à accomplir entre les divers comités de travail. Ces comités sont de deux ordres : les comités de fonctionnement, qui assurent les différentes fonctions de base de la Table, et les comités d'action, qui développent et produisent des actions en lien avec les orientations et les priorités. Ces deux comités doivent présenter des plans de travail annuels. Les différents plans de travail sont ensuite acceptés en assemblée générale mensuelle et deviennent le plan d'action annuel de la concertation. En 1991, avec l'obtention du programme régional en prévention primaire de l'alcoolisme et des toxicomanies, la Table s'est vue dans l'obligation de soumettre un plan d'action spécifique à la Régie Régionale Montréal-Centre et de former un nouveau comité. Les prochaines sections décriront en détails les différentes étapes de planification utilisées par la CJHM.

Division et partage des tâches, les comités

À la suite des priorités émises par les recherches, différents comités sont formés. Certains de ces comités sont indispensables au déroulement des activités de concertation et ils soutiennent le travail des comités d'action.

Les comités statutaires qui existent depuis 1988 sont le comité de coordination, le comité des finances, le comité de communication et le comité d'accueil. Voici la composition et les rôles de ces comités tels que définis dans les codes et procédures de la CJHM adoptés le 8 juin 1994.

Le comité de coordination est composé de deux personnes choisies par les membres de la Table. Leurs rôles sont :

- Assurer la gestion courante des affaires de la Table de concertation et prendre toutes les mesures nécessaires à son bon fonctionnement ;
- Préparer le contenu des rencontres mensuelles et les animer ;
- Assister les comités ;
- Représenter la Table la CJHM.

Le comité des finances est composé d'au moins deux personnes choisies par les membres de la Table. Leurs rôles sont :

- Prendre la charge des fonds de la Table ;
- Trouver des fonds ou signer des ententes de services pour faciliter le fonctionnement de la Table ;
- S'adjoindre d'autres membres lorsque la situation le nécessite.

Le comité d'accueil est composé de trois membres choisis par les membres et leurs rôles sont :

- Recueillir les demandes d'admission et les étudier ;

- Faire des propositions d'acceptation de nouveaux membres à la Table ;
- Voir à l'accueil des nouveaux membres ;
- Proposer, si nécessaire, des modifications à la politique d'acceptation des nouveaux membres ;
- Assumer l'organisation des événements spéciaux.

Le comité de communication est composé d'au moins trois personnes choisies par les membres et leurs rôles sont :

- Recueillir et diffuser, conformément à la procédure convenue, aux membres toute information pertinente ;
- Informer la Table des décisions et actions prises par les autres Tables de concertation du quartier ;
- Informer la Table des décisions et actions prises par d'autres regroupements d'organismes qui travaillent auprès des jeunes (12-25 ans), particulièrement de la région de Montréal ;
- Voir à l'inscription de la Table dans des bottins significatifs de ressources ;
- Assister, dans la mesure du possible, les comités pour toutes question de diffusion d'informations.

Ces comités, à l'exception du comité de communication, sont demeurés inchangés jusqu'à l'écriture de ce travail. Le comité d'accueil a changé d'appellation et est devenu le comité de la vie associative, sans toutefois que ses rôles soient modifiés. Par contre, le comité de communication n'existe plus et ses différents rôles sont assumés par les représentants de la Table dans les différents regroupements et Tables de concertation d'organismes jeunesse. Les comités d'action assument la diffusion des informations venant de leur comité, le comité de coordination assume le courrier et la représentation extérieure de la Table et enfin, l'ensemble des

membres qui possèdent des informations privilégiées ont le devoir de les partager. Le comité fut aboli lors de la refonte des comités en septembre 1998 pour faire place à de nouveaux comités.

Les comités d'action sont composés de membres de la Table et, pour atteindre leur mandat, ces derniers peuvent s'adjoindre des personnes de l'extérieur de la Table. Le rôle de ces comités est de réaliser les mandats fixés par la CJHM. Ces comités fonctionnent de la façon suivante :

- En se nommant un répondant qui agit comme agent de liaison entre le comité et la Table ;
- En recrutant et en mettant en œuvre les ressources nécessaires et les structures de fonctionnement adéquates ;
- En respectant les échéanciers de travail ;
- En faisant un rapport à chacune des réunions de la Table.

L'ensemble des comités ne reçoit pas nécessairement une délégation de pouvoir venant de la Table et « Toutes les décisions ou prises de position d'un comité n'engagent que lui mais doivent s'inscrire dans la perspective du mandat qui lui est confié. »⁷¹ Les comités préparent des recommandations et les soumettent à une assemblée générale mensuelle avant de passer à l'action. Ils reçoivent alors un mandat d'exécution. Ce fonctionnement en comités évite que l'ensemble des membres travaillent sur chacun des dossiers, tout en permettant à tous les membres de prendre les décisions importantes, en ayant l'information nécessaire.

Les comités d'action et leurs fonctions ont fluctué et subi des transformations au gré des besoins de la Table durant ses treize ans d'existence. Parmi ces comités, le comité recherche revient périodiquement à la Table. Ce comité est réactivé environ tous les cinq ans. Deux autres comités ont obtenu une

⁷¹ Codes et procédures 1994, p.11.

certaine permanence dans les dernières années, à savoir le comité toxico qui a pris en charge une subvention de 23 000 \$ par année provenant de la Régie Régionale, et le comité Priorité Jeunesse, qui a la charge d'une subvention d'environ 135 000 \$ donnée par la Régie également.

D'autres comités ont vu le jour pour des activités précises. En voici quelques exemples :

- Comité pour la mise en place d'un centre de documentation ;
- Comités chargés de préparer des colloques, des conférences, des formations et des journées thématiques et de réflexions ;
- Comités chargés de préparer des stratégies et des actions sociales ;
- Comité Chantier-école ;
- Et bien d'autres encore...

Les comités en place pour l'année 1999-2000 se présentent ainsi : coordination, vie associative, toxico, finance, priorité jeunesse, socio-professionnel et recherche. Un fonctionnement en comités permet à chacun des organismes de s'impliquer selon ses intérêts et ses disponibilités et assure un partage équitable des tâches. Afin d'arriver à coordonner un système aussi complexe, l'ensemble des comités prépare un plan de travail pour l'année et ces plans sont colligés et deviennent le plan d'action annuel de la Table.

La coordination des actions, le plan d'action

Comme il en a été question dans la section précédente, les comités de travail préparent chacun leur plan d'action et le déposent à une assemblée mensuelle. Ces différents plans sont colligés et assemblés au printemps afin que les membres puissent voter le plan d'action annuel à l'assemblée générale annuelle des membres

au mois de juin de chaque année. En 1998-99, la CJHM s'est donné un modèle de plan d'action avec une grille (en annexe) qui fait en sorte d'harmoniser les différentes présentations des comités. Cette grille est une forme de gabarit et elle est divisé en sept zones bien précises et définies :

1. Titre du comité ;
2. Bien fondé, lien avec les objectifs généraux de la CJHM (sa mission) ;
3. Objectifs spécifiques, l'objectif doit être mesurable et spécifique pour l'année en cours ;
4. Ressources/moyens, ressources humaines, matérielles, communication, etc ;
5. Échéancier, le temps à l'intérieur duquel l'activité sera réalisée ;
6. Inventaire des tâches et évaluation du temps requis pour leur exécution ;

Ce gabarit a l'avantage d'être uniforme pour l'ensemble et aide les comités à communiquer un ensemble d'informations pertinentes à la prise de décision de juin. Il permet également de faciliter le suivi des comités à chaque assemblée mensuelle. Le plan est souvent utilisé afin de supporter les différentes demandes de services ou de fonds pour appuyer les projets et il est disponible en tout temps. Ces plans d'action s'appuient souvent sur l'évaluation et les bilans d'activités déposés à l'assemblée générale de juin.

Encadré 3.4

Résumé des éléments du système de planification

L'analyse et la recherche permet :

- La priorisation des actions quinquennales (niveau stratégique) ;
- Le choix des méthodes d'action(niveau tactique) ;
- Le choix d'une approche et d'un type d'intervention (niveau philosophique).

La planification permet:

- La division et le partage des tâches ;
- Comités de soutien fonctionnel ;
- Comités d'action en lien avec les priorités.
- La coordination des actions ;
- Harmonisation des plans d'action par comité ;
- Suivi mensuel des comités et des actions.

3.3 Le contrôle et l'évaluation

Le suivi et le contrôle des différentes activités de la Table s'effectuent en premier lieu à chaque mois lors des rencontres et permet un contrôle permanent des activités de la Table. Premièrement, à chacune des rencontres, les responsables des comités informent les membres de l'état d'avancement des travaux et apportent les données nécessaires à la prise de décision. Tous les dossiers sont ainsi traités par l'assemblée des membres et suivis mensuellement. En deuxième lieu, entre les rencontres, la coordination supporte les comités dans leur travail et inscrit à l'ordre du jour de la prochaine rencontre (au besoin) les points et les sujets demandés par les comités. L'assemblée mensuelle demeure imputable de chacune des décisions et les comités sont imputables de la réalisation. Enfin, troisièmement, la CJHM tient un livre des minutes des assemblées sous la forme de procès-verbaux qui sont envoyés aux membres avant les rencontres. L'envoi postal mensuel comprend l'ordre du jour, les coordonnées de la rencontre et renferme également les documents pertinents à la prise de décisions et aux suivis des dossiers des comités. Les mesures utilisées par la concertation comportent deux aspects majeurs :

- Les produits de la planification : régulièrement, la CJHM réfléchit sur son fonctionnement interne et suit l'état d'avancement des objectifs au plan d'action en les modifiant aux besoins ;
- Les changements dans la communauté : comme il en a été question précédemment, chacun des membres a le devoir de fournir les informations privilégiées sur les changements aux politiques, programmes ou pratiques dans le quartier qui peuvent avoir un impact sur les objectifs poursuivis par la Table. Ces informations sont traitées directement à l'assemblée, où elles sont déposées pour la préparation des membres et un comité a la charge de préparer un point à débattre à la prochaine rencontre.

La Table utilise le contrôle prévisionnel qui précède l'action et tente de prévoir les problèmes avant qu'ils n'arrivent ou dégénèrent. La recherche et l'analyse des résultats de la recherche procurent des indices et des tendances sur les problématiques en devenir et servent de phare pour la planification. Ce type de contrôle se fait aux cinq ans et concerne même le fonctionnement et la structure de la Table.

La Table utilise également le contrôle des résultats en procédant à des bilans, des rapports et des évaluations des actions qu'elle pose. Ce type de contrôle permet à la CJHM de mesurer l'atteinte des objectifs fixés par la planification et de mesurer les écarts en vue d'apporter les correctifs nécessaires. Il en sera question dans la prochaine section.

L'évaluation

La plus importante, l'évaluation des besoins de la communauté et des jeunes, est effectuée de façon globale aux cinq ans par la recherche. Cette recherche permet, comme nous l'avons vu, d'établir les orientations et les priorités qui sont les éléments-clés du plan quinquennal. La méthode utilisée est « une méthode de recherche-action nommée «Enquête Feed-Back » dans laquelle les chercheurs font plusieurs rencontres avec les acteurs de la communauté afin que ces derniers réagissent, s'approprient la conclusion et l'orientent. »⁷²

Cette méthode fut choisie afin de répondre à un besoin d'appropriation de la recherche et des résultats par les membres et d'enrichir celle-ci de données empiriques et qualitatives détenues par les acteurs de la Table et du milieu.

Pour enrichir la recherche et conserver une vision la plus juste possible de la situation, la CJHM a incorporé à son fonctionnement mensuel un tour de Table des membres appelé Info-Concert. L'Info-concert est mis à la disposition des organismes et des institutions afin de favoriser la communication entre les membres (encadré 3.5).

Encadré 3.5 **Contenu type de l'info-concert mensuel**

- Donner des nouvelles de leur établissement et de ses activités ;
- Partager des préoccupations et des interrogations sur des problèmes particuliers ;
- D'annoncer des nouveaux services, projets ou activités ;
- D'inviter les autres membres à ses activités ;
- D'offrir des services ;

⁷² Recherche 1988, op. cité, p.80.

- Demander de l'aide pour un problème ;
- Partager des informations privilégiées, etc.

Cette activité régulière de la Table amène un portrait empirique mensuel et riche de la situation jeunesse du moment et mobilise les membres autour de thèmes actuels.

L'évaluation des activités et des projets de la Table est faite verbalement à une assemblée et elle est accompagnée d'un bilan écrit d'activités qui font état des résultats globaux à la fin de chacune des activités. Ces bilans comportent souvent une partie quantitative et une partie qualitative. Ils sont utilisés pour mesurer l'efficacité et l'efficience des activités de la Table et des comités, et permettent d'ajuster ou de reconduire les projets ou programmes dans le prochain plan d'action annuel.

Encadré 3.6 Résumé des éléments d'évaluation et de contrôle

Les activités de suivi et de contrôle assurent :

- Le suivi mensuel des activités ;
- Le partage et le traitement de l'information ;
- L'écriture et la distribution des rapports mensuels et autres bilans.

L'évaluation permet :

- L'adaptation constante des activités aux besoins de la population ;
- L'évaluation mensuelle de l'état de la situation ;
- De faire des bilans réguliers des activités ;
- De constater la réussite des activités ;

3.4 Conditions de réussite

Pour réussir sa phase de construction, la CJHM s'est dotée, tout au long de son histoire, d'un système organisationnel en trois parties qui structurent les relations, encadrent la planification et assurent le contrôle et l'évaluation. Ces divers éléments permettent de systématiser la vie démocratique et les règles de fonctionnement minimales pour assurer le développement harmonieux de l'organisation.

La première partie, structure et règles de fonctionnement, encadre les relations entre les membres, détermine les droits et les devoirs de ceux-ci et établit le statut légal de l'organisation et son fonctionnement.

Encadré 3.7 Structure et règles de fonctionnement

Les relations sont régies par :

- Le code d'éthique ;
- Les codes et procédures.

Les droits et devoirs des membres sont établis par :

- La réglementation ;
- Les codes et procédures.

Le statut légal et ses règles de fonctionnement sont déterminés par :

- L'incorporation ;
- Les règlements.

La deuxième partie, le système de planification, favorise la priorisation des actions à partir de recherches et d'échanges entre les membres. Elle permet la planification des actions, la coordination des efforts et assure le contrôle ainsi que l'évaluation des activités comme des résultats.

Encadré 3.8**Le système de planification****La priorisation des actions est soutenue par :**

- Les recherches et les analyses de la situation ;
- Un partage d'informations mensuel entre les membres.

La planification et la réalisation des actions sont assurées par :

- Une division des tâches entre les membres :
 - Comités de fonctionnement ;
 - Comités d'action ;
- La coordination des tâches et la mise en place de plans d'action annuels.

La troisième partie, le contrôle et l'évaluation, instaure le suivi des actions mensuellement, favorise le partage et l'échange d'informations régulièrement et assure l'évaluation des actions.

Encadré 3.9**Le contrôle et l'évaluation****Le contrôle est assuré par :**

- Le suivi mensuel des activités ;
- L'info-concert mensuel ;
- Les procès-verbaux et autres moyens de communication.

L'évaluation est faite à l'aide de :

- Bilans et rapports des activités ;
- Réflexions régulières sur le mode de fonctionnement et de planification.

Synthèse et conclusion

En résumé, la CJHM a mis en place un système qui englobe un ensemble d'éléments explicites laissant peu de place à l'interprétation.

Le code d'éthique instaure :

- Le partage du leadership et du pouvoir ;
- Une prise de décision consensuelle ;
- Une analyse de la situation jeunesse qui soutient la prise de décisions ;
- La nécessaire résolution de conflits ;
- Un réseau de valeurs partagées.

L'incorporation détermine :

- L'autonomie et la raison sociale de la Table ;
- Le membership ;
- Le fonctionnement des débats et de la coordination.

Les codes et procédures mettent en place :

- Le respect de l'autonomie des membres ;
- Le droit de vote unique ;
- L'implication nécessaire des membres ;
- Les politiques d'admission ;
- Le droit à la dissidence des membres ;
- Les droits et les devoirs des membres par une réglementation explicite.

La recherche est le moteur de la planification et met en lumière :

- Une vision globale et scientifique de la situation des jeunes du quartier ;
- Une priorisation des actions et interventions à poser ;
- Le type d'approche à préconiser auprès des jeunes ou de voir les nouvelles tendances ;
- La nécessité de l'interpénétration des différents acteurs jeunesse.

La planification permet de coordonner les actions et la division des tâches et comprend :

- Le plan d'action annuel ;
- La division et le partage des tâches ;
- La coordination des actions ;
- L'harmonisation entre les comités.

Le suivi et le contrôle opéré par la CJHM est mensuel et assure :

- Le traitement et le suivi des dossiers des différents comités ;
- La capacité d'ajustement rapide ;
- Une information directe sur l'évaluation de la situation (Info-concert).

L'évaluation faite par la Table se situe à différents niveaux :

- Évaluation des besoins de la communauté et des membres ;
- Évaluation des politiques, des projets et des programmes de la Table et des instances décisionnelles (MSSS, Municipalité et autres) ;
- Évaluation des actions et des activités ;
- Et elle supporte concrètement la planification.

Chapitre 4

Le déploiement

Lebeau et al. définit :

Un projet ou une Table en déploiement renvoie à une phase au cours de laquelle des résultats tangibles ont pu découler des actions et se traduisent par une influence sur les clientèles desservies ou par un consensus favorable exprimé par les principaux partenaires. De plus, le mode de fonctionnement permet une plus grande compétence dans la réalisation d'activités.⁷³

L'ensemble de la structure administrative et fonctionnelle de la Table a permis des réalisations importantes qui témoignent de son état de déploiement. Il est question dans ce chapitre de décrire les activités de la CJHM qui ont eu un impact dans le quartier. Ces activités ou réalisations sont de plusieurs ordres :

- Promotion de nouveaux services et événements ;
- Changements apportés au réseau ;
- Obtention et gestion de ressources ;
- Préparation de l'avenir, travaux en cours ou prévus.

4.1 Promotion de nouveaux services et d'événements

Les premiers résultats tangibles demeurent les éléments déjà nommés qui ont favorisé l'émergence et la construction de la Table. Ces éléments ont permis la réalisation et la mise en place de nouveaux services et d'événements qui soutiennent autant les membres de la Table que l'ensemble de la communauté. Pour les fins de l'analyse, ces réalisations seront divisées en deux sections, les réalisations pour les membres et les réalisations qui visent la communauté en général. Par contre, il serait

⁷³ Lebeau et al., op. cité, p.33.

fastidieux de décrire l'ensemble des réalisations et cette section ne comporte que quelques exemples qui illustrent nos propos.

Réalisations pour la Table et ses membres

Au fil des années, la Table s'est donnée des outils et des moyens pour améliorer les services aux membres et, par ricochet, à leur clientèle. Plusieurs rencontres spéciales furent organisées pour discuter de thèmes comme l'engagement, le travail de rue, le membership ou pour les recherches. Ces réalisations permettaient à la Table et aux membres d'approfondir des sujets qui ne pouvaient être traités adéquatement durant les rencontres mensuelles. En plus de ces périodes de réflexions, la CJHM, en collaboration avec le Carrefour Jeunesse Emploi, s'est donnée un secrétariat permanent qui tient les minutes des assemblées, assure les envois des différentes communications et accomplit différentes tâches reliées au secrétariat. Le système évite aux membres d'avoir à prendre des notes pendant les assemblées et leur permet de jouer pleinement leur rôle durant les rencontres. La Table produit régulièrement de petits dîners à l'occasion de Noël ou à l'assemblée générale annuelle en juin, lesquels permettent aux membres de discuter librement et de fraterniser dans une ambiance de détente. Ces moments consolident les liens relationnels entre eux et peuvent faire émerger de nouveaux engagements. En plus, la Table fixe des moments pour souligner le départ des membres la Table et de remercier ceux-ci pour leur engagement et leurs réalisations.

Enfin, certaines réalisations sont a priori pour les membres, mais l'envergure de ces réalisations et leur pertinence servent également les autres acteurs de la communauté. C'est le cas des recherches, qui furent diffusées largement dans le milieu, et du centre de documentation, situé au Carrefour Jeunesse Emploi et ouvert à la communauté. Ces deux exemples affirment le rôle d'actualisation et de

centralisation de l'information sur la situation jeunesse de la Table, en plus d'actualiser son rôle de diffusion de cette information aux organismes membres et à la communauté.

Réalisations servant la communauté

Les réalisations évoquées dans cette section ont émergé d'une réflexion ou d'un besoin mis à jour par la Table, mais furent offertes à l'ensemble de la communauté. Ces réalisations sont de deux ordres : des outils concrets aidant à l'intervention, par exemple des colloques et de la formation et d'autres rencontres de réflexions.

La CJHM a réalisé ou soutenu la réalisation d'un bottin des ressources jeunesse du quartier et d'un bottin sur les ressources en toxicomanie présentes à Montréal. Ces bottins servent en premier de références indispensables pour les intervenants. Ils permettent également de faire connaître les organismes de la Table et les autres ressources disponibles pour les autres acteurs du milieu et pour les jeunes. Un autre outil concret produit par la Table est le code de vie. Ce code de vie fut réalisé par et pour les jeunes et s'inspire largement du code de vie de l'école secondaire Chomedey-de-Maisonnette. L'objectif recherché par cette affiche est la cohérence des valeurs véhiculées dans le milieu. Le fait de s'inspirer du code de vie de l'école afin de le transposer dans l'ensemble du milieu affirme la recherche de cohérence des valeurs de respect et entoure les jeunes du quartier de ces valeurs. L'ensemble des membres de la Table ont accepté ce code de vie et l'applique, chacun à sa manière, dans son organisation.

Un autre type de réalisation de la Table concerne les formations, colloques et autres journées de réflexion pouvant outiller les intervenants et ainsi améliorer

leurs actions auprès des jeunes. La refonte du code civil du Québec a entraîné l'organisation d'une de ces journées de formation.

La Table a également réalisé un colloque ayant comme thème «La Famille au cœur de la concertation ». Les objectifs de ce colloque étaient :

- Sensibiliser les attitudes des intervenants sur les valeurs et les besoins des familles du quartier ;
- Partager des préoccupations et des difficultés rencontrées dans l'approche auprès des familles ;
- Échanger avec des intervenants spécialisés en intervention familiale et des parents sur leur modèle d'intervention ;
- Faire ressortir des modèles d'intervention qui favorisent l'implication des parents. »⁷⁴

La journée du colloque, trente-huit organismes furent représentés par soixante-cinq intervenants et vingt-six parents. La CJHM démontre, par cette réalisation, sa détermination à mobiliser la communauté autour d'une problématique et sa capacité à produire des événements de grande pertinence sociale. D'autres colloques furent produits, dont «Tout seul avec ma gang », «Être jeune aujourd'hui et demain », une demi-journée de réflexion sur le travail de rue, etc.

Enfin, la Table produit des activités de rapprochement et de connaissance entre les acteurs de la communauté. Par exemple, un déjeuner-causerie fut organisé à l'école secondaire du quartier afin de permettre au corps enseignant de connaître les intervenants jeunesse du quartier et de personnaliser les rapports entre eux.

Ces différents exemples ne forment qu'une liste des multiples réalisations de la CJHM qui ont amélioré l'efficacité et l'efficience de la concertation jeunesse dans

⁷⁴ CJHM, Bilan du colloque La famille au cœur de la concertation, 10 juin 1992, p.2.

le quartier(encadré 4.1). Bien que ces actions soient importantes, d'autres réalisations ont provoqué des changements fondamentaux dans le réseau. Ces changements seront traités en détails dans la prochaine section.

Encadré 4.1 Production de nouveaux services et d'événements

Réalisations pour la Table et ses membres :

- Rencontres thématiques qui répondent à des besoins d'approfondissement exprimés par les membres ;
- Secrétariat permanent pour la Table ;
- Célébrations et fêtes d'événements spéciaux.
- Outils concrets de travail, bottin des organismes jeunesse, code de vie, etc. ;

Réalisations servant la communauté :

- Formations, colloque et autres journées de réflexions ;
- Activités qui favorisent le rapprochement et la connaissance des divers acteurs de la communauté, déjeuner-causerie, tours guidés et commentés du quartier et autres.

4.2 Changements apportés au réseau socio-communautaire du quartier

Un des indices de déploiement repose sur la capacité de la concertation de produire des changements significatifs dans son milieu. Divers changements furent produits par la CJHM dans son milieu depuis sa création. La Table a favorisé une meilleure concertation-coopération-collaboration entre les acteurs jeunesse, ainsi la création de liens significatifs et un point de chute reconnu des problèmes des jeunes du quartier. Elle a collaboré à la formation et à la mise sur pied d'organismes et appuyé et soutenu l'émergence de nouveaux projets.

Changement fondamentaux dans la dynamique du réseau

Comme nous l'avons vu précédemment, l'émergence de la Table est attribuable, entre autre, à une multiplicité d'organismes qui entraînaient, inévitablement, du dispersement et du recouplement dans l'intervention jeunesse. La Table a depuis amélioré les échanges et la concertation entre les intervenants et leur a permis de s'associer volontairement et de se donner une structure et des objectifs communs. Elle a donné une voix forte aux organismes qui étaient jusqu'alors enfermés dans leur singularité. Cette association a favorisé la création de liens significatifs entre les acteurs qui favorisent et facilitent la connaissance et la reconnaissance entre eux, améliorent et personnalisent les références et créent un climat de confiance et d'ouverture dans le milieu. La concertation est devenue, avec les années, le point de chute pour recevoir les problèmes reliés à la jeunesse et pour proposer des solutions efficaces à ces problèmes. Le quartier H-M ne sera jamais plus le même et la concertation jeunesse est devenue incontournable.

Création de nouveaux organismes

Outre les changements fondamentaux dans la dynamique du réseau, la Table a initié de nouveaux organismes afin de combler des lacunes identifiées par les recherches. La première réalisation est la «création en concertation du projet pour jeunes décrocheurs qui est devenu l'organisme REVDEC ».⁷⁵ Cet organisme est né à la suite du constat de l'augmentation du décrochage scolaire dans le quartier. « Depuis 1984, on remarque, tout comme pour l'ensemble de la CECM, une recrudescence de l'abandon. »⁷⁶ REVDEC permet aux jeunes décrocheurs de prendre un certain recul face à l'école tout en poursuivant, dans un autre cadre, ses matières

⁷⁵ CJHM, Document de présentation pour la subvention des Priorités Jeunesse, p.9.

principales. Depuis sa création, REVDEC a développé une équipe de travailleurs de rue, une garderie pour les jeunes mères étudiantes et plusieurs autres projets qui améliorent le réseau de soutien aux jeunes. REVDEC est un membre actif de la Table.

La CJHM a aussi provoqué la «mise sur pied d'un organisme JE PASSE PARTOUT ; organisme de support par ateliers de devoirs et d'interventions familiales. »⁷⁷ Depuis sa création, JE PASSE PARTOUT n'a cessé de croître et d'offrir ses services dans plusieurs écoles primaires du quartier. Son intervention particulière est souvent citée comme modèle de respect et de réussite avec les enfants et les familles. Cet organisme fut un membre de la CJHM et est maintenant un membre très actif de la Table de concertation Enfance-Famille de Hochelaga-Maisonneuve. Aussi la Table a-t-elle favorisé le regroupement des organismes Enfance-famille du quartier. «Des membres de Concertation-Jeunesse H-M décidèrent de se regrouper pour aider les 0-12 ans et en juin 1993, la Table de concertation Enfance-Famille (0-12 ans) se constituait. »⁷⁸ La Table Enfance-Famille compte 22 organismes et son fonctionnement s'inspire largement du fonctionnement de la CJHM. Les deux Tables ont produit conjointement la recherche de 1994 et se partagent la gestion de la subvention et les actions dans le cadre de la Priorité jeunesse et se soutiennent mutuellement dans diverses activités.

Enfin, la Table soutient de nouveaux projets tels que le Carrefour Jeunesse Emploi et une nouvelle expérience de loisir «Par et Pour » les jeunes de 18 à 30 ans, La Caserne. Dans le Carrefour Jeunesse Emploi (CJE), la CJHM est très bien représentée au sein du comité aviseur et le CJE est, depuis, un membre très actif de la Table. De plus, la Table a délégué un représentant au comité aviseur du projet La Caserne 18-30 ans, à la demande de l'organisme réalisateur, et a tenu une

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Ibid, p.6.

discussion sur le sens de l'engagement des 18-30 ans en novembre 1998, ceci afin de soutenir ce nouveau projet.

Ces quelques exemples, parmi beaucoup d'autres, démontrent le type de créations que la CJHM a réalisées dans le quartier depuis sa naissance en 1986 et les changements dans le réseau qu'elle a favorisés (encadré 4.2).

Encadré 4.2

Changements apportés au réseau socio-communautaire du quartier

La Table :

- est devenue le point de chute des affaires jeunesse dans le quartier ;
- a favorisé la personnalisation des rapports entre les acteurs :
- a piloté la création de nouveaux organismes ;
- a soutenu et appuyé les nouveaux projets.

4.3 Obtention de ressources

Un autre élément, qui démontre l'état de déploiement d'une concertation, est la capacité d'obtenir et de mobiliser des ressources afin d'atteindre ses objectifs. Cet élément démontre aussi qu'une concertation profite de certaines opportunités de financement qu'elle adapte à ses besoins afin d'atteindre ses objectifs.

La CJHM a mobilisé, en premier lieu, l'engagement des ressources de ses membres et l'investissement de ceux-ci. Depuis le début de la concertation ces investissements, en terme de ressources humaines ou autres sont colossaux. La Table a également su profiter des différents programmes gouvernementaux qui pouvaient s'adapter à ses besoins : subventions salariales, programmes de soutien financiers de

toutes sortes, subventions pour la recherche, fond de lutte à la pauvreté, et bien d'autres.

En plus de l'obtention de ces fonds et de ces ressources, la Table a reçu le mandat de «l'organisation et la gestion démocratique des projets de prévention toxico pour la jeunesse 1991 à 1996.»⁷⁹ Dans le cadre de ces projets, la Régie Régionale alloue un peu plus de 23 000 \$ annuellement par territoire et la Table a reçu le mandat, par le CLSC Hochelaga-Maisonneuve, qui est fiduciaire des fonds, de recevoir les projets et d'évaluer les résultats. À cet effet, la Table produit un plan d'action annuel particulier et invite l'ensemble des intervenants du quartier, membres et non-membres, à déposer des projets à partir de critères de sélection qu'elle distribue à l'aide d'un canevas de présentation de projet qui facilite la tâche des demandeurs.

Enfin, la Table a reçu, en 1996, la gestion des budgets de la Régie Régionale dans le cadre de la Priorité Jeunesse. Cette reconnaissance de la capacité de gestion de la CJHM par la Régie est un indice de plus de l'état de déploiement de la Table. La Régie imposait dans ce programme un cadre très rigide de fonctionnement. La CJHM a tout de même négocié et obtenu des représentants de la Régie des assouplissements et des modifications afin que les règles répondent aux attentes et aux besoins particuliers du milieu. L'adaptation de ces règles a permis d'investir un montant dépassant les 50 000 \$, lequel était dévolu au fonctionnement en fonds directement investis pour l'intervention auprès de la clientèle. Au point de vue de l'évaluation de ce programme, la CJHM a défendu la qualité du travail fait dans ce sens par les organismes réalisateurs et évité le dédoublement du travail que représentait les devis d'évaluation de la Régie.

⁷⁹ Ibid, p. 9.

Ces luttes et ces travaux ne sont que quelques exemples des capacités et du pouvoir qu'elle a développé au fil des ans (encadré 4.3). Les travaux se poursuivent et la Table a encore plusieurs projets sur la planche.

Encadré 4.3

Obtention de ressources

- Mobilisation de ressources de la part des membres ;
- Mise à profit des opportunités particulières de subventions dans le cadre de projets gouvernementaux ;
- Obtention de subventions pour la gestion et l'actualisation de programmes de la Régie régionale (MSSS) ;
- Capacité de négocier des modifications avec les subventionneurs.

4.4 La préparation de l'avenir, les travaux en cours

Un dernier indice de l'état de déploiement de la CJHM réside dans ses projets d'avenir. La Table prend appui sur ses multiples réalisations passées. Son organisation démocratique et sa structure efficace et solide lui permettent de poursuivre sa mission d'amélioration de la qualité de vie de la communauté d'Hochelaga-Maisonneuve et de proposer des projets de développement.

Le premier grand projet de la Table est la mise à jour de la recherche. Un comité fut formé en octobre 1998 avec comme mandat de proposer un plan de travail afin de financer et réaliser la recherche. Par cette recherche, la CJHM souhaite faire un pas de plus vers l'amélioration de son action intersectorielle en :

- Menant une étude sur sa pratique, sa philosophie et son action particulière et l'influence qu'elle peut avoir sur les jeunes du quartier(connaître la dynamique particulière de la Table) ;
- Proposant un cadre d'analyse sur les conditions de réussite de la Table ;
- Mettant à jour l'étude sur la situation des jeunes à «L'Ombre du stade» et les statistiques s'y rattachant et ce, dans le but d'énoncer un plan stratégique pour les cinq prochaines années.⁸⁰

Ce projet réitère la volonté de la CJHM de connaître la situation actuelle des jeunes et de la communauté, de mettre à jour les statistiques et de vérifier la pertinence de sa philosophie et de ses pratiques. La CJHM a déjà envoyé une demande de soutien au Secrétariat à l'Action Communautaire Autonome afin de réaliser une recherche dans ce sens. Les membres du comité concerné ont rencontré une chercheure de l'Université du Québec à Sherbrooke afin d'étudier la faisabilité de son projet et voir le soutien qui pourrait être apporté par la dame en question. Le plan de travail du comité prévoit la sortie des résultats en octobre 2000 et leur dévoilement en janvier 2001, lors des festivités du quinzième anniversaire de la CJHM. Les résultats de la recherche deviendront un nouveau point de départ pour la préparation du plan stratégique de 2000-2004.

Un deuxième projet mobilise les énergies d'un comité ad hoc de la Table afin de trouver du financement pour assurer une direction générale permanente à la Table. La multiplication des dossiers, des actions et des budgets gérés par la Table exige de plus en plus un travail quotidien que les membres ne peuvent assumer entièrement. Ce nouveau poste permettrait de faire un pas de plus vers une efficacité accrue de la Table. Ces différents éléments de préparation de l'avenir se retrouvent dans l'encadré 4.4.

⁸⁰ CJHM, Présentation de projet au Secrétariat à l'Action Communautaire Autonome(SACA), avril 1999, p.4.

Encadré 4.4 Préparation de l'avenir

La Table prévoit déjà :

- Le renouvellement de l'état de situation des jeunes dans le quartier ;
- La préparation d'un plan d'action quinquennal ;
- Une recherche de financement pour une éventuelle direction générale permanente.

4.5 Conditions de réussite

La réussite de la Table repose sur sa capacité de déploiement de ses ressources afin de produire des réalisations concrètes qui témoignent de son état de maturité. Ces réalisations auraient pu être produites par un organisme seul, mais la tâche pour celui-ci aurait été plus ardue et aurait demandé un investissement important de ressources. La CJHM permet ces réalisations avec un effort minimum de chacun de ses membres.

La phase de déploiement est tributaire d'un fonctionnement efficace et d'un consensus solide entre les partenaires sur les actions à poser. La structure administrative et organisationnelle de la CJHM a permis la mise sur pied de plusieurs services, événements et activités qui servent autant les membres et leurs clientèles que la communauté en générale. Le dynamisme de la Table se répercute sur les services offerts à la communauté et se concrétise par des projets d'avenir.

Le développement de services et les changements dans le réseau

Pour répondre aux besoins multiples de la population et de ses membres énoncés par les recherches, la CJHM a mis en place des activités et de nouveaux services qui l'ont amenée à devenir le pivot des activités jeunesse dans le quartier. Ces activités et ces services ont produit des changements importants dans la structure du réseau social du quartier. Ces éléments sont les premiers indices de l'état de maturité et de déploiement de la CJHM (encadré 4.5).

Encadré 4.5 La production de nouveaux services et les changements dans le réseau

- Réalisation d'activités et d'interventions pour la Table et ses membres ;
- Création d'un point de chute des affaires jeunesse dans le quartier reconnu par la communauté ;
- Personnalisation des rapports entre les intervenants ;
- Création de nouveaux services pour les jeunes et les groupes ;
- Soutien et appui aux nouveaux projets dans le quartier.

Des fonds et des projets d'avenir

En plus de participer à la production de changements dans le réseau communautaire, la CJHM mobilise des ressources afin de réaliser ses projets et planifie les actions à entreprendre pour assurer son avenir. Ces ressources proviennent de diverses sources et démontrent la capacité de la CJHM à mobiliser celles-ci pour l'atteinte des objectifs qu'elle se fixe. De plus, la Table a une grande reconnaissance de la part des différents bailleurs de fonds car elle a pu négocier des

modifications dans les programmes qu'elle a à gérer. Peu de nouvelles ressources jeunesse s'implantent dans le quartier sans venir chercher l'appui de la CJHM.

Encadré 4.6

Obtention de ressources et préparation de l'avenir

- Capacité de mobiliser les membres par une planification stratégique ;
- Capacité de mobiliser, de gérer et de distribuer des ressources ;
- Capacité de créer un rapport de force avec les décideurs de la communauté en faveur des jeunes et des organismes ;
- Capacité de se renouveler et de planifier ses actions à venir.

Synthèse et conclusion

En résumé, les conditions de réussite que nous devons retenir de la capacité de déploiement de la CJHM sont :

1. Ses réalisations concrètes pour la Table et ses membres ;
2. Ses réalisations servant la communauté ;
3. La reconnaissance de la Table comme pivot jeunesse par l'ensemble de la communauté ;

4. Les changements que la Table a apporté au réseau socio-communautaire du quartier et le renforcement positif des groupes ;
5. L'obtention de ressources et la capacité d'influencer les politiques et les programmes dans le quartier ;
6. La capacité de mobilisation des membres autour d'un renouvellement constant des pratiques et des perspectives d'avenir.

CONCLUSION

Au terme de cette étude, il nous semble particulièrement pertinent de regarder la concertation intersectorielle locale comme une entreprise dynamique. L'utilisation d'un cas unique en déploiement nous a permis de mettre à jour les différents éléments contextuels, constitutifs et structuraux d'une expérience réussie et qui donne des résultats concrets. L'approche par phases de développement permet de porter un regard relativement complet sur les conditions rassemblées par la CJHM pour se développer. Ces conditions permettent également à la Table de régénérer ses actions et ses méthodes au fil des ans et ce, dans un contexte social en mutation.

Dans un premier temps, la phase d'émergence nous apprend comment l'analyse et la prise en compte du contexte sont importantes afin de construire les fondations d'une entreprise de concertation intersectorielle. Les fondations de la CJHM reposent sur des réalisations concrètes qui énoncent le but et les objectifs visés qui sont officialisés par l'incorporation. L'incorporation pousse inévitablement la Table à se doter de règlements généraux adaptés aux divers objectifs démocratiques des membres. Enfin, les codes et procédures encadrent les relations et déterminent les valeurs portées par l'entreprise, particulièrement dans le code d'éthique. Cet ensemble d'éléments est la structure constitutive de la CJHM.

Dans un deuxième temps, la phase de construction nous dévoile la structure fonctionnelle complexe mise en place par la CJHM afin de prendre en charge les différentes fonctions nécessaires pour la réalisation de ses multiples activités. Le système de la CJHM est découpé en quatre éléments. Le premier élément est constitué de la recherche et de l'analyse et permet à la Table de choisir ses orientations et ses priorités quinquennales. Le deuxième élément est la planification, laquelle favorise l'établissement de plans d'actions annuels et divise

les différentes tâches à accomplir entre les membres. Le troisième élément, le suivi et le contrôle, assure l'adaptation des interventions et une communication constante aux membres sur l'état d'avancement des travaux. Enfin, le quatrième élément, l'évaluation, met en lumière l'atteinte des objectifs annuels et donne des indices pour la planification des années subséquentes. Cet ensemble d'éléments constitue la structure fonctionnelle de la CJHM.

Dans un troisième temps, la phase de déploiement nous démontre comment la CJHM agit sur son milieu et a une influence marquée sur le réseau socio-communautaire du quartier. En plus d'organiser de nombreuses démarches et activités, la CJHM a le souci de renouveler constamment ses actions et ses méthodes en étudiant de façon quinquennale la situation des jeunes et du quartier. Ces éléments favorisent la mobilisation des membres et l'obtention de ressources tournées vers des perspectives communes à moyen terme. Voyons en détail ces trois temps.

L'émergence, la structure constitutive

La CJHM est grâce à l'initiative de personnes et de leaders locaux qui avaient identifié une problématique jeunesse particulière et voulaient intervenir sur la réalité locale, sociale et culturelle. Cette participation militante avec une identification très forte vise la reconstruction d'un réseau autour des jeunes et tisse les bases d'une citoyenneté renouvelée. Les objectifs initiaux de la CJHM s'orientent vers des questions de société soutenue par une logique d'animation du développement social. Ces particularités d'émergence ont assurément établi des bases solides pour la construction et le déploiement de la Table.

Bien que ce modèle semble idéal, d'autres types de création d'expériences viables peuvent donner de bons résultats. Des créations initiées par des professionnels ou par les pouvoirs publics, qui veulent prendre en charge un domaine où les initiatives sont rares, peuvent engendrer la construction de concertations. Ces expériences ont souvent, au départ, une logique de gestion et s'attardent, à court terme, au financement et à la répartition des budgets afin de réaliser le ou les programmes. Les buts et les objectifs de ces expériences se concentrent sur un secteur restreint de la vie sociale tels que ; la toxicomanie, la prostitution, le logement, etc. Pour mener à bien une concertation intersectorielle et aspirer avoir une influence dans un ensemble de secteurs, ces expériences doivent évoluer vers une animation du développement social et se donner des objectifs qui visent à construire un projet de société.

Pour réussir un tel virage, l'expérience de la CJHM nous donne des indices intéressants afin de constituer une concertation intersectorielle qui peut évoluer et se développer dans le temps. Les éléments de la structure constitutives de la CJHM sont rassemblés dans le tableau 4.

La construction, la structure fonctionnelle

La construction de la CJHM repose sur une structure systématisée qui contient quatre éléments principaux : l'analyse de l'état de situation, la planification, le suivi et, finalement le contrôle et l'évaluation. Cette structure d'entreprise est un modèle qui peut s'exporter à un ensemble d'organisations et d'entreprises soucieuses de contrôler leurs diverses fonctions et actions afin d'atteindre leurs objectifs. Les fondements et les valeurs émis par la structure constitutive doivent être pris en compte durant la construction de l'entreprise. Il est donc recommandé de suivre un modèle semblable pour réussir une concertation intersectorielle et la CJHM n'est pas la seule entreprise sociale à l'avoir adopté.

Tableau 4 Structure constitutive

Éléments	Fonctions	Contenus	Avantages et inconvénients
1. Incorporation	<ul style="list-style-type: none"> • Constitution d'un statut juridique; • Officialisation du regroupement et de sa dénomination sociale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requérançs; • Siège social; • Conseil d'administration; • Montant maximum d'immobilisation; • Objets; • Autres dispositions. 	<p>Avantages:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonomie pour les demandes de subventions; • Représentation et reconnaissance claire de l'organisme; <p>Inconvénients:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obligations légales en lien avec la 3ième loi des compagnies.
2. Règlements généraux	<ul style="list-style-type: none"> • Formulation des règles de fonctionnement officielles de la corporation; • Obligations de la corporation; • Établissement des dispositions légales de la corporation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Territorialité; • Dispositions liminaires; • Membership et assemblée générale; • Coordination et fonction de coordination; • Opérations bancaires, amendements et dissolution. 	<p>Avantages:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adapté aux besoins; • Fonctionnement juridique clair; <p>Inconvénients:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peut manquer de souplesse;
3. Codes et procédures	<ul style="list-style-type: none"> • Régis les relations et la vie interne de la corporation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mission, but et objectifs; • Politiques d'admission; • Code d'éthique; • Droits et devoirs des membres; • Fonctionnement général interne. 	<p>Avantages:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Énonce les valeurs et l'approche préconisés; • Structure les relations; <p>Inconvénients:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restreint l'admission.

Bien que ce système semble être un excellent modèle, il demande énormément de temps et d'investissement pour être efficace et efficient dans une entreprise qui préconise un mode de décisions consensuel. Ce modèle exige que l'ensemble des membres soient informés de façon efficace et continue afin d'assurer l'engagement de ceux-ci dans la prise de décisions et dans les actions à entreprendre. Il arrive que l'alternance réflexion-action crée des tensions au sein du regroupement et la présence d'une modalité de résolution de conflits devient incontournable. Le résumé de la structure fonctionnelle de la CJHM est énoncé dans le tableau 5.

Tableau 5 Structure fonctionnelle

Éléments	Fonctions	Contenu	Avantages et inconvénients
1. Recherche et analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître l'état de situation des jeunes et du quartier; • Déterminer les orientations et les priorités. 	<ul style="list-style-type: none"> • Statistiques mises à jour; • Synthèse analytique des données; • Résumé des échanges des membres de la Table; • Orientations et priorités quinquennales. 	<p>Avantages:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donne un portrait du secteur soutenu par des données statistiques; • Rassemble le vécu et les connaissances des membres; • Facilite la prise de décisions; • Oriente les actions pendant quelques années; <p>Inconvénients:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influence l'ensemble du quartier • Facilite et soutient la mobilisation des ressources pour la Table et ses membres.
2. Planification	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier l'ensemble des activités des comités pour un an. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action par comité; • Division et partage des tâches; • Objectifs généraux et spécifiques annuels; • Échéanciers, les moyens et les ressources nécessaires; • Partage des responsabilités. 	<p>Avantages:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilite le suivi, le contrôle et l'évaluation; • Aide à garder le cap vers l'atteinte des objectifs déterminés; <p>Inconvénients:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demande un investissement soutenu des membres.

Éléments	Fonctions	Contenu	Avantages et inconvénients
3. Suivi et contrôle	<ul style="list-style-type: none"> Assurer un contrôle et un suivi des actions de la Table; Modifier et adapter les actions au besoin; Identifier les modifications et les informations émanant du milieu à traiter mensuellement. 	<ul style="list-style-type: none"> Bilan mensuel de l'état d'avancement des travaux; Rencontre de planification mensuelle de la coordination; Procès-verbaux mensuels des rencontres; Échange d'informations à l'Info-concert. 	<p>Avantages:</p> <ul style="list-style-type: none"> Réajuste au besoin les activités ou les positions politiques de la Table; Suivi des changements dans la communauté; Contrôle des résultats mensuels; Permet de prévoir les problématiques en émergence. <p>Inconvénients:</p> <ul style="list-style-type: none"> Prend une partie importante du temps de chaque rencontre; Demande une grande rigueur dans son application.
4. Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Évaluer l'atteinte des objectifs; Recommander les prochaines actions à entreprendre; Démontrer la pertinence des actions. 	<ul style="list-style-type: none"> Bilans et rapports d'activités; Rapport financier; Bilan annuel des actions; Évaluation des divers programmes gérés par la Table; Recommandations et perspectives sur les projets et les activités. 	<p>Avantages:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aide et soutien la prise de décisions et la planification annuelle; Facilite la recherche de fonds et ressources; Amène une reconnaissance de la pertinence et de la rigueur de la Table dans le milieu. <p>Inconvénients:</p> <ul style="list-style-type: none"> Demande une grande rigueur de la part des responsables de comités; Coût temps et ressources très élevés.

Le déploiement, les réalisations, l'influence et les perspectives

Le déploiement manifeste de la CJHM repose sur la grande cohésion des actions portées par un système de fonctionnement qui permet de mobiliser et de maximiser les ressources disponibles. Les diverses réalisations soutenues par le consensus d'un ensemble d'acteurs du quartier permet à la Table d'obtenir une reconnaissance de la part des intervenants et des décideurs publics dans le domaine jeunesse. Pour tous ces acteurs, la CJHM est devenue le point de chute où il faut adresser les problèmes de la jeunesse dans le quartier. Peu d'intervenants jeunesse posent de nouvelles actions auprès de leur clientèle dans le quartier sans passer ou demander l'avis à cette institution qu'est devenue la CJHM. Ce déploiement fut rendu possible par un système de fonctionnement solide et par l'engagement vocationnel et le développement de l'expertise des membres au fil des ans. Ces membres furent les porteurs du flambeau et ont assuré et soutenu la relève de façon efficace.

Bien que tout semble pour le mieux dans le meilleur des mondes, la CJHM a vécu des moments difficiles et, sans l'engagement indéfectible de ses membres, l'expérience aurait pu être vouée à l'échec. Pour soutenir et valoriser l'engagement des membres, la Table provoque régulièrement des occasions pour qu'ils puissent être reconnus pour leurs apports particuliers. De plus, des célébrations régulières favorisent le rapprochement entre les participants et créent un climat sain qui alimente et entretient les relations entre les membres. Fêter les réussites et les diverses étapes de l'année est de mise pour consolider les liens entre les participants et démontrer les réalisations de la CJHM. Les divers éléments de déploiement de la CJHM sont énoncés dans l'encadré 5.1.

Encadré 5.1 Éléments de déploiement et de renouvellement

Déploiement :

- Réalisations internes et organisations internes adaptées aux besoins et aux valeurs de l'organisation ;
- Réalisations pour la communauté ;
- Obtention de ressources ;
- Changements apportés dans le réseau social du quartier ;
- Influence manifeste auprès des décideurs.

Renouvellement :

- Questionnements fréquents sur les actions, les méthodes, la philosophie, etc ;
- Mise à jour quinquennale de l'état de situation, des priorités et des orientations ;
- Recherche de ressources constante ;
- Préparation de l'avenir ;
- Renouvellement des pratiques et des approches.

Les résultats de ce mémoire ne sont pas facilement généralisables. Les conditions de réussite observées dans le cas à l'étude montrent néanmoins que certains paramètres doivent être respectés afin qu'une expérience de concertation jeunesse intersectorielle locale joue pleinement le rôle qu'elle devrait jouer : favoriser le développement local en faveur des jeunes. Les différentes caractéristiques d'émergence, de construction et de déploiement énoncées dans ce travail répondent à la question de départ :

Quelles sont les caractéristiques particulières d'émergence, de construction et de déploiement de la concertation jeunesse dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve à Montréal ?

Par contre, plusieurs questions restent en suspend quant à l'efficacité réelle de ce type d'organisation sur la vie des jeunes, sur son apport dans leur développement et l'amélioration des mécanismes leur permettant d'accéder à la citoyenneté. Bien que l'impact de la CJHM auprès de ses membres et sur le réseau socio-communautaire soit indéniable, nous pouvons nous demander si les représentants des organismes membres consultent les autres membres de leur équipe ? Est-ce qu'ils rapportent et partagent les diverses décisions, valeurs et objectifs portés par la Table ? Est-ce que les valeurs de la CJHM se transmettent aux adolescents du quartier ?

Il faut prendre en compte que la concertation intersectorielle est une pratique relativement récente. Beaucoup d'expérimentations et de pratiques sont encore à venir. Les écrits scientifiques sur le sujet sont en augmentation. Quoi qu'il en soit, cette pratique est de plus en plus répandue à Montréal et l'auteur espère que ce mémoire contribuera à faire avancer les réflexions dans ce domaine.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie générale

Benson, Peter L., *All kids are our kids, What communities must do to raise caring and responsible children and adolescents*, Jossey-Bass Publishers, San-Francisco, 1997.

Bruckner, Pascal, *La tentation de l'innocence*, Grasset et Fasquelle éd., Paris, 1995.

Constandriopoulos, André-Pierre et al, *Savoir préparer une recherche : La définir, la structurer, la financer*, PUM, Montréal, 1990.

Dumazedier, Joffre, *Vers une civilisation du loisir ?*, Éd. Du Seuil, 1962.

Dumazedier, Joffre, Temps chômé, temps libre : une exigence accrue d'autoformation, *Loisir et Société*, vol.20, no.2.

Fontan, Jean, Concertation/partenariat, UQAM, 1997, document remis lors d'un cours de sociologie.

Gagnon, Pierre, *Le loisir : un défi de société-une réponse aux défis collectifs*, PUQ et SODEM, 1995.

Gagnon, Pierre, *Le loisir et la municipalité*, PUQ, Québec, 1996.

Gauthier, Benoît, *Recherche sociale*, 3ième édition, PUQ, Québec, 1997.

Gauthier, Madeleine, *Une société sans les jeunes ?*, IQRC, 1994.

Gauthier, M. et Bernier, L., *Les 15-19 ans : Quel présent ? Vers quelle avenir ?* IQRC, 1997.

Institut Gamma 1987, in **MSSS 1988,** *La promotion de la santé : les acteurs en promotion de la santé,* Santé et société, Collection promotion de la santé.

Lamoureux, Henri et al., *La pratique de l'action communautaire,* PUQ, Québec, 1996.

Ministère des affaires municipales, *Pour un partenariat renouvelé, Cadre d'intervention en matière de loisir et de sport,* 1997.

Ministère de l'éducation, *Préparer les jeunes au 21^{ième} siècle,* Rapport du groupe de travail sur le profil de formation au primaire et au secondaire, 1994.

Ministère de l'éducation, *En vacances et à l'école, Les loisirs des élèves du secondaire,* rapport de recherche, 1994.

Ministère de la Santé, Lebeau, Vermette et Viens, *Bilan de l'action intersectorielle en promotion de la Santé et en prévention des toxicomanies au Québec,* 1997

Ministère du développement des ressources humaines Canada, *Promotion du bien-être et prévention des problèmes sociaux chez les jeunes et leurs familles : Portrait de pratiques et d'analyse des conditions de réussite,* Rapport final, Montréal, 1996.

MSSS, *La promotion de la santé et concertation : deux concepts en interaction,* Santé et société, collection promotion de la santé, 1988.

Ninacs, William A., *Concertation et partenariat : définitions, conjoncture et quelques enjeux*, 10^{ième} colloque du réseau québécois de villes et villages en santé, Trois-Rivières, 25 sept. 1998.

Partenariat et négociation, *Cahier pédagogique no.2*, CRIDIS, éd. COCOF, Bruxelles, 1^{er} édition, 1996.

Productions Jeun'Est, document de présentation, Montréal, 1997.

Pronovost, Gilles et al., *Temps libre et modernité, Mélanges en l'honneur de Joffre Dumazedier*, PUQ et l'Harmattan, Québec, 1993.

Provost, Marc A., Alain, Michel, Leroux, Yvan, Lussier, Yvan, *Guide de présentation d'un rapport de recherche*, 3^{ième} édition, Les Éditions SMG, Trois-Rivières, 1997

OMS, 1994, *Promotion de la santé, une base de discussion sur le concept et les principes* : Copenhague, OMS-EURO, in *l'action intersectorielle en santé*.

Observatoire européen LEADER, *Organiser le partenariat local, Innover en milieu rural*, Cahier no.2, 1996, extrait du site : <http://www.rural-europe.aeidl.be/rural-fr/biblio/partner/contents.htm>

Réseau Québécois de Villes et Villages en Santé, *La concertation : les clés du succès*, 1997, Une traduction de From de ground up de Gillian Kaye et Tom Wolff.

Régie Régionale de Santé et des Services sociaux, Montérégie, *À toute Jeunesse*, Programme de promotion-prévention auprès des jeunes de 5-17 ans et de leur famille, 1998.

Regroupement des Maisons de Jeunes du Québec, Une Maison de jeunes, document de base, 1984.

Rodegrs in Morin P.C., Bouchard, S., *Introduction aux théories de la personnalité*, Gaëtan Morin éd., 1992.

Sous la direction de Roger Miller, *La direction des entreprises, concepts et applications*, McGraw-Hill, Montréal, 1989.

Ville de Montréal, Service des sports, loisirs et du développement social, *Programme Jeunesse 2000*, Document d'information, 1990.

Ville de Montréal, Division des services documentaires et communications du service de l'urbanisme, Banque de données et d'information urbaine (BDIU), fév. 1996.

Documents consultés dans les archives de la CJHM

B.S.S. de l'est et CJHM, Analyse d'une expérience de concertation, avril 1986.

CJHM, Bilan du colloque, La famille au cœur de la concertation, 10 juin 1992.

CJHM, Lettres patentes, Québec, 1986.

CJHM, Règlements généraux, Montréal, nov. 1986.

CJHM, Document de présentation de la Table de Concertation jeunesse Hochelaga-Maisonneuve, Montréal, sept. 1988.

CJHM, Codes et procédures, Montréal, juin 1994.

CJHM, Projet de recherche présenté au Secrétariat à l'Action Communautaire Autonome, Montréal, avril 1999.

CJHM, Critères de sélection, Projets en matière de prévention de la toxicomanie auprès des jeunes (6-30 ans), nov.1998.

CJHM, Procès-verbaux, de 1986 à 1999, Montréal.

CJHM, Projet soumis pour les Priorités Jeunesse à la Régie régionale Montréal-centre, Montréal, 1995.

CJHM, Plan d'action 1999-2000 du territoire H-M, Programme régional en prévention primaire de l'alcoolisme et des toxicomanies et en promotion de la santé, Montréal, fév. 1999.

CJHM, Plan d'action 1999-2000, Montréal, sept. 1999.

CSSMM, Être jeune à Hochelaga-Maisonneuve en 1985, Outil de référence préparé pour la Table de Concertation-Jeunesse du quartier Hochelaga-Maisonneuve, septembre 1985, p.24.

Provost, Monique et Daher, Pierre, *La situation des enfants et des jeunes à l'ombre du stade*, CJHM, Montréal, 1994, 86p.

Provost, Monique, Daher, Pierre et Roy. Michel, *La situation des jeunes dans Hochelaga-Maisonneuve*, Concertation jeunesse Hochelaga-Maisonneuve, Montréal, 1988, 95p.

Site internet de la Table de concertation en tourisme de H-M, [http :
//www.tourismemaisonneuve.qc.ca](http://www.tourismemaisonneuve.qc.ca)

Annexe 1.

Incorporation (lettres patentes)



Gouvernement du Québec
L'inspecteur général
des institutions financières

LETTRES PATENTES
Loi sur les compagnies
(L.R.Q., chap. C-38, a. 218)

Partie III

*L'inspecteur général des institutions
financières, sous l'autorité de la
partie III de la Loi sur les compagnies,
accorde les présentes lettres patentes aux
requérants ci-après désignés, les consti-
tuant en corporation sous la dénomination
sociale*

CONCERTATION JEUNESSE HOCHELAGA-
MAISONNEUVE

Données et scellées à Québec le 1986 04 30

et enregistrées le 1986 04 30

au libro C-1208 ,folio 152



Jean-Louis Beuchard.
inspecteur général des institutions financières

Pierre P.

Contresignaire

1 — Requérants

Les requérants auxquels sont accordées les présentes lettres patentes sont:

Nom et prénoms	Profession ou Occupation habituelle	Adresse domiciliaire (No, rue, municipalité, code postal)
CADIEUX, Lise	Educatrice	4686 Lafontaine, Montréal
BENOIT, Elyse	Directrice de la formation Le Boulot Vers	1892 Descarrières Montréal, H2G 1W4
PRONOVOST, Murielle	Directrice de programmation Puce Communautaire	1640 Létourneau Montréal, H1V 2M7
AUBRY, Richard	Directeur du Carrefour Jeunesse du Centre Culturel et Sportif de l'Est	5111 Sherbrooke / 365 C Montréal, H1T 3V3

DAHER, Pierre	Travailleur social B.S.S. de l'Est	238, Notre-Dame app. 2 Repentigny, Qué.
---------------	---------------------------------------	--

2 — Siège social

Le siège social de la corporation est situé
Carrefour Jeunesse du
Centre Culturel et Sportif de l'Est
4240, Ontario est
Montréal, Qué. H1V 1K1

3 — Conseil d'administration

Les administrateurs provisoires de la corporation sont:

Elyse Benoit
Murielle Pronovost
Richard Aubry

Lise Cadieux

4 — Immeubles

Le montant auquel sont limités les biens immobiliers que peut acquérir et posséder la corporation est limité à \$1,000,000.00

ou

Les revenus provenant des biens immobiliers que peut acquérir et posséder la corporation sont limités à

5 — Objets

Les objets pour lesquels la corporation est constituée sont les suivants:

- Centraliser de l'information sur la situation-jeunesse et la donner aux organismes.
- Développer et actualiser l'analyse de la situation-jeunesse.
- Conseiller le développement de l'action sociale auprès des jeunes (12 - 30 ans).
- Favoriser le regroupement des organismes jeunesse d'Hochelaga-Maisonneuve.
- Favoriser le développement de services-jeunesse, leur complémentarité et leur concertation.
- Prendre position au sujet de la situation-jeunesse.

6 — Autres dispositions (selon le cas)

- a) La corporation que nous voulons mettre sur pieds se veut être sans but lucratif, en ce sens qu'aucun membre ne pourra et ne devra acquérir de profits monétaires, immobiliers ou autres.
- b) En cas de dissolution de la corporation, les biens de la dite corporation seront transmis à une autre corporation sans but lucratif ayant les mêmes objectifs.
- c) La redistribution des biens immobiliers et monétaires en cas de dissolution iront à une autre corporation sans but lucratif du quartier Hochelaga-Maisonneuve qui opère et dispense des services aux jeunes du quartier (territoire Hochelaga-Maisonneuve).

Annexe 2.
Règlements généraux

REGLEMENTS GENERAUX DE "CONCERTATION-JEUNESSE"

HOCHELAGA-MAISONNEUVE

PREMIER CHAPITRE

DISPOSITIONS LIMINAIRES

Article 1 - NOM

La présente corporation est connue sous le nom de
"Concertation-Jeunesse Hochelaga-Maisonneuve".

Article 2 - NATURE

La corporation est une table de concertation-jeunesse où
différents/es intervenants/es-jeunesse se réunissent en
vue d'améliorer la qualité de vie des jeunes Hochelaga-
Maisonneuve.

Article 3 - SIEGE SOCIAL

Le siège social de la corporation est situé à Montréal.

Article 4 - SCEAU

Le sceau de la corporation est celui qui apparaît sur les
lettres patentes.

Article 5 - TERRITOIRE

La compétence territoriale de la corporation s'étend à
Hochelaga-Maisonneuve.

Article 6 - OBJECTIFS GENERAUX

- Centraliser de l'information sur la situation-jeunesse et la donner aux organismes
- Développer et actualiser l'analyse de la situation-jeunesse.
- Conseiller le développement de l'action sociale auprès des jeunes (12 - 30 ans).
- Favoriser le regroupement des organismes jeunesse d'Hochelaga-Maisonneuve.
- Favoriser le développement de services-jeunesse, leur complémentarité et leur concertation.
- Prendre position au sujet de la situation-jeunesse.

Article 7 - STRUCTURE

La corporation est composée de l'assemblée générale et de la coordination.

DEUXIEME CHAPITRE

MEMBRES

Article 8 - NATURE

Peut-être membre de la corporation, toute personne majeure qui s'intéresse activement (de part un intérêt humanitaire ou professionnel) à l'amélioration de la situation des jeunes, qui partage les buts et objectifs de la corporation et

qui exprime à la coordination d'être membre de la corporation et est acceptée par l'assemblée générale.

Article 9 - POUVOIRS

Les membres de la corporation constituent l'assemblée générale. Ils ont droit de vote aux assemblées générales et sont éligibles à la coordination, à condition d'avoir été membres au moins une année.

Article 10 - NOMBRE DE MEMBRES

La corporation se compose d'au moins dix-neuf (19) membres dont la liste et le nombre doivent être révisés par la coordination et consignés au registre des membres.

Article 11 - DEMISSION ET EXCLUSION

Tout membre peut se retirer de la corporation en donnant par écrit sa démission aux coordonnateurs qui la communiquent à l'assemblée générale. L'assemblée générale se réserve le droit de rayer de la liste un membre qui n'aurait participé à aucune activité et/ou qui serait absent pendant deux années consécutives aux assemblées générales.

TROISIEME CHAPITRE

ASSEMBLEE GENERALE

Article 12 - NATURE

Les membres de la corporation constituent l'assemblée générale. Elle se tiendra mensuellement. Les membres

doivent être convoqués au moins une semaine à l'avance, par écrit ou par tout autre mode de publicité décidé par la coordination.

Article 13 - POUVOIRS

1. L'assemblée générale délibère, transige et statue sur tout ce qui a trait aux intérêts et buts de la corporation et ratifie les actes posés par la coordination.
2. L'assemblée générale élit deux (2) coordonnateurs.
3. L'assemblée générale peut, à la demande des 2/3 des membres présents, reconsidérer toute décision de la coordination.
4. L'assemblée générale dispose des affaires générales de la corporation. Sur proposition de la coordination, elle procède au choix du vérificateur, lequel ne doit pas être membre de la corporation.

Article 14 - QUORUM

Le quorum est de dix (10) membres.

Article 15 - VOTE

Toute question débattue à l'assemblée générale est décidée à la majorité simple des membres présents et, dans le cas d'égalité des votes, le président de l'assemblée peut exercer un vote prépondérant.

Article 16 - ASSEMBLEE GENERALE SPECIALE

L'assemblée générale spéciale peut être convoquée par la coordination ou le tiers (1/3) des membres de la corporation pour un objet défini, lequel doit être mentionné dans l'avis de convocation; la dite assemblée devra se tenir dans les quinze (15) jours suivant l'avis de la demande et devra s'en tenir à l'objet de la réunion.

QUATRIEME CHAPITRE
COORDINATION

Article 17 - COMPOSITION

La coordination se compose de deux (2) coordonnateurs élus parmi les membres de la corporation. Tous ont droit de vote, un vote par organisme.

Article 18 - ELECTION DES COORDONNATEURS

1. Avant de procéder aux élections, on doit nommer un président et un secrétaire d'élection qui ne sont pas éligibles. Ces derniers peuvent être choisis en dehors des membres.
2. La mise en nomination des candidats se fait par proposition verbale d'au moins deux (2) membres. S'il y a plus de candidats que de sièges à combler, on procédera aux élections au scrutin secret. Les candidats élus sont ceux qui recueillent le plus grand nombre de voix.

Article 19 - TERME D'OFFICE

Les deux coordonnateurs sont élus soit un pour deux années consécutives et un pour une année.

Article 20 - PERSONNES RESSOURCES

La coordination peut s'adjoindre d'autres personnes ressources, mais sans droit de vote.

Article 21 - QUORUM

Le quorum est de deux (2)

Article 22 - ASSEMBLEE DE LA COORDINATION

La coordination se réunit aussi souvent qu'il est nécessaire.

Article 23 - POUVOIRS

1. La coordination exerce les pouvoirs et accomplit les actes prévus par les présents règlements et tous ceux que la loi lui permet dans l'intérêt de la corporation.
2. Elle exécute les politiques établies par l'assemblée générale et au besoin les précise.
3. Elle s'assure que les buts et les objectifs de la corporation soient atteints.
4. Elle procure à la corporation les moyens nécessaires pour fournir les services requis.

5. Elle adopte le budget et s'assure des fonds nécessaires.
6. Elle se fait l'interprète de la corporation auprès du public.
7. Elle nomme les membres de la concertation.
8. Elle établit l'ordre du jour de l'assemblée générale.

Article 24 - EXERCICE FINANCIER

L'exercice financier se termine le 31 mars de chaque année. Le compte rendu des activités et les états financiers doivent être préparés par la coordination pour l'année se terminant à cette date et être soumis à l'assemblée générale.

CINQUIEME CHAPITRE

FONCTION DES COORDONNATEURS

Article 25 - FONCTION DE COORDINATION

- Coordonner l'ensemble des Comités d'action et en rend compte à la coordination.
- Être sous l'autorité de la coordination.
- A le mandat de voir à ce que les comités d'action actualisent leurs travaux.
- A le mandat de préparer les rencontres.
- A le mandat de présider les assemblées.

Le 1er octobre '86, deux coordonnatrices étaient élues par acclamation, il s'agit de:

Elyse Benoit, de Boulot Vers; tel: 524-3024

Raymonde Levasseur, CLSC Hoch-Mais.; tel: 522-8777

La table de concertation doit respecter la disponibilité et le rythme de chaque participant.

SIXIEME CHAPITRE

OPERATIONS BANCAIRES

Article 26 -OPERATIONS BANCAIRES

Des comptes de banque au nom de la corporation peuvent être ouverts à n'importe quelle banque à chartre du Canada ou auprès des caisses populaires, des compagnies de fiducie incorporées ou des caisses d'économie. Tous les chèques, lettres de change, billets à ordre et acte hypothécaire doivent être faits, rédigés, signés, acceptés, endossés et exécutés par la coordination ou autres personnes qui peuvent être désignées en résolution par l'assemblée générale. Agissant par l'intermédiaire de ses membres ou, autres personnes qui peuvent être désignées par résolution, si nécessaire, emprunter de l'argent à des fins de la corporation, de n'importe quelle banque à chartre, caisse populaire, compagnie de fiducie, caisse d'économie ou individu, et ce, jusqu'à concurrence d'un montant de cent mille(\$ 100 000) dollars avec l'autorisation de ses membres.

SEPTIEME CHAPITRE

AMENDEMENT ET DISSOLUTION

Article 27 - AMENDEMENT

1. La coordination peut adopter des règlements nouveaux, abroger ceux qui sont en vigueur ou les modifier et devra informer les membres de la corporation par écrit des changements des règlements.

2. Ces amendements doivent être approuvés par le vote des 2/3 des membres présents à une assemblée générale.

Article 28 - DISSOLUTION

1. La corporation ne peut être dissoute que par le vote des 2/3 des membres de la corporation présents à une assemblée générale spécialement convoquée dans ce but par un avis de trente (30) jours donné écrit à chacun des membres.
2. Si la dissolution est votée, l'assemblée générale ainsi réunie doit charger la coordination de procéder à la dissolution et à l'abandon des lettres patentes selon les exigences de la loi.
3. En cas de dissolution de la présente concertation-jeunesse Hochelaga-Maisonneuve, les membres de la coordination de cette corporation conviennent que tous les biens, meubles ou immeubles ou tous autres biens de la corporation soient cédés ou distribués à un ou plusieurs organisme (s) à but non lucratif reconnu (s) au Québec, poursuivant des buts identiques à la concertation-jeunesse.

/mal

17-11-86

Annexe 3.
Codes et procédures

CONCERTATION JEUNESSE
HOCHELAGA-MAISONNEUVE

CODES
ET
PROCÉDURES

ADOPTÉS LE 8 JUIN 1994

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3.
CODES ET PROCÉDURES.....	4.
1. MISSION.....	4.
2. BUT.....	4.
3. OBJECTIFS GÉNÉRAUX	4.
4. FONCTIONNEMENT.....	5.
5. POLITIQUES D'ADMISSION	5.
6. RÉGLEMENTATION.....	6.
7. CODE D'ÉTHIQUE.....	7.
8. LES COMITÉS	8.
8.1 COMITÉ DE COORDINATION.....	8.
8.2 COMITÉ DES FINANCES.....	8.
8.3 COMITÉ D'ACCUEIL.....	9.
8.4 COMITÉ DE COMMUNICATION	10.
8.5 COMITÉS D'ACTION	11.

INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, divers organismes jeunesse ou institutions ont jeté l'ancre dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve. La création de plusieurs services a été suscitée, en outre, par les taux croissants de la délinquance, du décrochage scolaire, des problèmes psychosociaux reliés à la famille, à l'école, à la drogue, à la pénurie de travail pour les jeunes...

Ainsi, devant cette situation socio-économique et psychosociale détériorée, plusieurs organismes tentent d'améliorer la qualité de la vie des membres de la communauté.

La multiplicité de ces organismes entraîne inévitablement du dispersement et du recoupement dans l'intervention. En janvier 1985, une quinzaine d'organismes jeunesse se sont regroupés autour d'une table de concertation sous-régionale afin d'élaborer une approche à la fois novatrice et planifiée d'actions sociales.

La table de concertation jeunesse Hochelaga-Maisonneuve (C.J.H.M.) rejoint actuellement une vingtaine d'organismes intervenant auprès des moins de 25 ans. Elle s'est incorporée et a reçu ses lettres patentes en mars 1986.

À sa rencontre mensuelle du 8 juin 1994, elle a révisé ses codes et procédures dans le but de réaliser sa mission ainsi que de favoriser l'atteinte de son but et de ses objectifs.

CODES ET PROCÉDURES

1. MISSION

- 1.1 Améliorer la qualité de vie des membres de la communauté, particulièrement des jeunes (12-25 ans) du quartier Hochelaga-Maisonneuve.

2. BUT

- 2.1 Élaborer une approche à la fois novatrice et planifiée d'actions sociales.

3. OBJECTIFS GÉNÉRAUX

- 3.1 Centraliser de l'information sur la situation jeunesse et la transmettre aux organismes.
- 3.2 Développer et actualiser l'analyse de la situation jeunesse.
- 3.3 Conseiller le développement de l'action sociale auprès des jeunes (12-25 ans).
- 3.4 Favoriser le regroupement des organismes jeunesse d'Hochelaga-Maisonneuve.
- 3.5 Favoriser le développement des services jeunesse, leur complémentarité et leur concertation.
- 3.6 Prendre position au sujet de la situation jeunesse.

4. FONCTIONNEMENT

- 4.1 Par processus consensuel.
- 4.2 Respect de l'autonomie des organismes.
- 4.3 Un vote par organisme.
- 4.4 Les membres doivent tous s'impliquer dans un comité.
- 4.5 Les organismes admissibles à la table de concertation jeunesse Hochelaga-Maisonneuve doivent adhérer aux objectifs et au code d'éthique de la table, *tout en s'abstenant de faire de la promotion spécifique sur leur propre organisme.*

5. POLITIQUES D'ADMISSION

Critères d'admission des nouveaux membres de la table de concertation jeunesse Hochelaga-Maisonneuve:

- 5.1 Organisme ou projet ayant au moins 15 mois d'existence dans Hochelaga-Maisonneuve.
- 5.2 Organisme ou projet dont la clientèle se recrute en tout ou en partie chez les jeunes de 12 à 25 ans ou qui ont des programmes spécifiques pour ces groupes d'âge.
- 5.3 Organisme ou projet dont les activités desservent des jeunes dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve (délimité par les rues Vimont, Moreau, Rachel et le fleuve).
- 5.4 Organisme ou projet dont le service est différent et complémentaire aux organismes ou projets déjà membres de la C.J.H.M.
- 5.5 Organisme ou projet qui fait la promotion de la jeunesse dans la société.

6. RÉGLEMENTATION

- 6.1 Les membres de la table de concertation jeunesse Hochelaga-Maisonneuve participeront à l'élaboration des comités.
- 6.2 Les organismes *admissibles* à la table de concertation jeunesse Hochelaga-Maisonneuve doivent adhérer aux objectifs et au code d'éthique de la table, tout en s'abstenant de faire de la promotion spécifique sur leur propre organisme.
- 6.3 Chaque organisme a droit à un représentant officiel à la table de concertation jeunesse Hochelaga-Maisonneuve.
- 6.4 Un organisme qui n'assure pas sa représentation à trois rencontres consécutives de la table de C.J.H.M. est invité à se retirer pour permettre l'adhésion d'un autre organisme ou projet.
- 6.5 Dans le but d'assurer l'efficacité du travail des membres, le nombre maximal des membres est fixé à 25.
- 6.6 Afin d'assurer la représentativité de la C.J.H.M., l'adhésion d'organisme ou de projet représentant un type de service qu'aucun des membres administrateur n'est privilégiée.
- 6.7 Les profils des organismes ou projets qui peuvent participer à la table de concertation sont les suivants:
 - scolaire,
 - psychosocial,
 - travail,
 - loisirs-culture et
 - hébergement.

7. CODE D'ÉTHIQUE

En fait, une réelle concertation locale des intervenants jeunesse est impensable sans une vision soucieuse de l'ensemble du milieu concerné et, de ce fait, soucieuse de la complémentarité des ressources jeunesse locales.

De façon plus précise, cela suppose que la concertation locale:

- ne soit pas la propriété ou «l'enfant» d'un organisme mais la création d'un ensemble;
- permettre un partage du leadership entre les divers membres (au niveau des rôles, des compétences...)
- naisse d'une volonté délibérée de concertation, issue du milieu et non imposée par entente administrative;
- reconnaisse l'égalité des partenaires impliqués ainsi que leur autonomie;
- se fasse dans un territoire assez petit (sinon ce n'est plus local et ça ne suscite plus de sentiment d'appartenance);
- se fasse en lien avec l'animation communautaire de la population globale;
- identifie, dans une mutuelle reconnaissance humaine et professionnelle et de façon aussi précise que possible, le rôle complémentaire et le mandat de chaque établissement ou organisme impliqué;
- oeuvre à ce que chacun des partenaires impliqués aient les ressources suffisantes pour tenir son rôle dans la concertation;
- réalise une analyse de l'ensemble de la problématique des jeunes au niveau local, de façon à se donner une vision d'ensemble que chaque partenaire ne peut avoir isolément;
- soit capable de disposer positivement des réactions initiales de défense, d'auto-justification, de compétition (v.g. défendre «son» établissement, «ses» programmes, «sa» façon de faire...);
- être à la défense des jeunes;
- reconnaisse la qualité des initiatives des membres ou partenaires au niveau professionnel et personnel, particulièrement lors d'événements assurant la visibilité des projets ou actions de la table de C.J.H.M.

À ces conditions, exigeantes il est vrai, peut naître une complémentarité réelle, source d'une intervention plus efficace et aussi plus satisfaisante pour chaque partenaire parce qu'enracinée dans un ensemble (moins morcelée et moins partielle).

8. LES COMITÉS

8.1 COMITÉ DE COORDINATION

8.1.1 Composition

Il est composé de deux (2) personnes choisies par les membres de la table de concertation.

8.1.2 Rôles

- Assurer la gestion courante des affaires de la table de concertation et prendre toutes les mesures nécessaires à son bon fonctionnement;
- Préparer le contenu des rencontres mensuelles et les animer;
- Assister les comités;
- Représenter la table C.J.H.M.

8.2 COMITÉ DES FINANCES

8.2.1 Composition

Il est composé d'au moins deux (2) personnes choisies par les membres de la table de concertation.

8.2.2 Rôles

- Prendre la charge des fonds de Concertation Jeunesse;
- Trouver des fonds ou signer des ententes de services pour faciliter le fonctionnement de la table;
- S'adjoindre d'autres membres lorsque la situation le nécessite.

8.3 COMITÉ D'ACCUEIL

8.3.1 Composition

Il est composé de trois (3) personnes choisies par les membres de la table de concertation.

8.3.2 Rôles

- Recueillir les demandes d'admission et les étudier;
- Faire des propositions d'acceptation des nouveaux membres à la table de C.J.H.M.;
- Voir à l'accueil des nouveaux membres;
- Proposer, si nécessaire, des modifications à la politique d'acceptation de nouveaux membres.
- Faire le suivi des présences aux rencontres.
- Assumer l'organisation des événements spéciaux.

8.4 COMITÉ DE COMMUNICATION

8.4.1 Composition

Il est composé d'au moins trois personnes choisies par les membres de la table.

8.4.2 Rôles

- Recueillir et diffuser, conformément à la procédure convenue, aux membres de la table toute information pertinente;
- Informer la table des décisions et actions prises par les autres tables de concertation du quartier;
- Informer la table des décisions et actions prises par d'autres regroupements d'organismes qui travaillent auprès des jeunes (12-25 ans), particulièrement de la région de Montréal;
- Voir à l'inscription de la table dans des bottins significatifs de ressources;
- Voir à la diffusion de certaines recommandations ou réflexions de la table de C.J.H.M.;
- Assister, dans la mesure de ses moyens, les comités pour toute question de diffusion d'information.

8.5 COMITÉS D'ACTION

8.5.1 Composition

Ils sont composés de membres de la table de concertation. Pour atteindre leur mandat, ces derniers peuvent s'adjoindre des personnes de l'extérieur.

8.5.2 Rôle

Réaliser un mandat fixé par la table de concertation.

8.5.3 Fonctionnement

- Se nommer un répondant qui agit comme agent de liaison entre le comité et la table;
- Recruter et mettre en oeuvre les ressources humaines nécessaires et les structures de fonctionnement adéquats;
- Respecter les échéances de travail;
- Faire rapport à chacune des réunions de la table.

8.5.4 Autonomie

Toutes les décisions ou prises de position d'un comité n'engagent que lui mais doivent s'inscrire dans la perspective du mandat qui lui est confié.